وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال
الموضوع :

أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة

دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمدادات تقرت)

من إعداد الطالب :
شاهد عبد الحكيم

تحت إشراف الأستاذ :
أ.د مقدم عبيرات

لجنة المناقشة:

د.ابراهيم بورنان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الأغواط	رئيسا
أ.د.مقدم عبيرات	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	مقررا
د.ميلود زيد الخير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الأغواط	ممتحنا
أ.د.معراج هواري	أستاذ التعليم العالي	المزكز الجامعي غرداية	ممتحنا
د.أحمد زغدار	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجزائر3	ممتحنا

السنـــــة الجامعيـــــــة 2012/2011

كلمة شكر

﴿ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ﴾

الشكر لله أولا وآخرا، على نعمه المسداة.

ثم الشكر للأستاذ الفاضل المشرف على هذا العمل:

عبيرات مقدم

ثم نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل .

وأخيرا نشكر أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بإثراء هذا العمل.

الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى و جملنا بالعافية.

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

إلى من أنارت في قلبي حب العلم أمي.

إلى من أحسن إلي أبي.

إلى كل الإخوة و أخص بالذكر أخي الأكبر.

إلى كل أفراد العائلة كبيرا و صغيرا.

إلى كل الأصدقاء و كل من قدم يد المساعدة من قريب و من بعيد.

عبد الحكيم

ملخــص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، وقد إحتوت على أهداف نظرية وأخرى عملية، فالأهداف النظرية تضمنت إعداد إطار نظري حول إدارة المعرفة ومتطلباتها والهدف الثاني تحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات إدارة المعرفة التي تعد جوهرية في العمل لغرض تبيان قدرات العاملين نحو تحقيق أداء أفضل لمؤسساتهم،أما الهدف الثالث فقد تمثل في البحث في الأداء في المؤسسة من حيث المداخل.

أما الأهداف العملية تمثلت في توضيح العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والأداء في المؤسسة، بإسقاط الدراسة التطبيقية على مؤسسة سونطراك (قاعدة الإمدادات –تقرت–).

وأخيرا تم تقديم توصيات للمؤسسات العاملة والمستخدمة لنظام إدارة المعرفة والحث على تطبيقها من أجل العمل بها والرقي بأدائها من أجا البقاء والاستمرارية والنمو.

الكلمات الدالة:: الأداء ،إدارة المعرفة،الأداء الفعال،متطلبات إدارة المعرفة....

Résumé

L'étude visait à détecter l'impact de la gestion des connaissances sur la performance de l'organisation, et ne contenant pas les objectifs de la théorie et la pratique, la théorie objectifs inclus la préparation d'un cadre conceptuel sur la gestion des connaissances, les exigences et le deuxième but d'identifier le contenu et les connotations théoriques processus de gestion des connaissances qui sont essentielles pour travailler dans le but de montrer la capacité du personnel à obtenir de meilleures performances pour leurs organisations, tandis que le troisième a été la cible dans l'exercice de recherche dans l'organisation en termes d'entrées

Comme pour des raisons pratiques était de clarifier la relation entre influencer le type de gestion des connaissances et de la performance dans l'organisation, de laisser tomber l'étude empirique sur l'institution de la Sonatrach (base d'approvisionnement - Touggourt).

Et enfin faire des recommandations aux institutions et du système d'exploitation utilisés pour gérer les connaissances et encourager son application afin de travailler sur leur performance et les progrès de la survie AGA, la continuité et la croissance.

Mots-clés: performance, gestion des connaissances, un rendement efficace, les exigences de la gestion des connaissances….

قائمـــة المحـــتويـــات	الصفحة

قائمة الجداول

قـــــائمة الأشكال

المقدمة العامة

تمهيد:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة والمؤسسات تتأثر بذلك شأنها وشأن مختلف قطاعات المجتمع والسبب في ذلك أن المؤسسات تتعرض إلى الضغوط المتنامية من أجل زيادة تحسين نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها، والعمل على خفض التكلفة والمنافسة بجودة الخدمات والمنتجات ذات التقنية العالية، يضاف إلى ذلك حروب الأسعار في الأسواق العالمية والتحولات المفاجئة في الأسواق والسياسات، والمعرفة هي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعد كموارد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة.

وخشية المنظمات على مستقبلها من حدوث انتقال لأصحاب الخبرة إلى مؤسسات منافسة وما ينتج على ذلك من تأثير على أداء المؤسسات،الأمر الذي جعلها تبدأ بالتفكير بصيغة جديدة لإدارة المعرفة من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة،دلك أن المعرفة لا يمكن انتزاعها إلا بالممارسة الأفضل.إذن كيف يمكن للمنظمة إدارتها؟كيف السبيل لتصبح هذه المعرفة جزءا من أصول المؤسسة؟ وما هي التقنيات اللازمة للحصول عليها لغرض انتزاعها؟ وهو المحرك القوي نحو دراسة إدارة المعرفة ،تمهيدا لخزنها ونشرها وإعادة إستعمالها،وهو هدف من الأهداف التي تسعى إليه الدراسة.

ومن اجل مواجهة هذه التحديات و تحسين الأداء قامت العديد من المؤسسات بتبني إدارة المعرفة التي تعد احد السبل التي يمكن للمؤسسة اللجوء إليها ويتم ذلك من خلال القيام بعملية إعادة تأهيل و تعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء القاعدة المعرفية لدى المؤسسات.وكذلك من خلال توجه المؤسسات نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة. وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية وصولا إلى مرحلة التميز من خلال ما يسمى الممارسة الأفضل.

أولا.طرح الإشكالية :

إن التغيرات التي تحدث في المؤسسات نتيجة التغيرات في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على هذه المؤسسات أن تكتسب ميزاها التنافسية وتكون فاعلة عن طريق إدارة مواردها الملموسة فقط. ولمواجهة ذلك بدأ التفكير يتجه نحو إدارة المعرفة كنشاط تتفوق به المؤسسة على منافسيها.

وللمعرفة دورا كبير في بناء وتحقيق الأداء المتميز فالمقدرة المعرفية تستخلص من المعرفة وأساليبها في إيجاد الأداء الأفضل على المنافس .

وبناء على هذا تظهر معالم إشكالية بحثنا والتي قمنا بصياغتها على النحو:

مامدى قوة و تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي؟

ويؤدي بناا هذا التساؤل إلى طرح أسئلة فرعية والتي سوف نحاول الإجابة عنها من خلال هدا البحث:

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟ وما هي متطلباها؟
- ما المقصود بالأداء؟ وما هي معايير قياسه؟
- كيف يمكن تطبيق إدارة المعرفة بعناصرها المختلفة للرفع من الأداء ؟
- ما هي الآثار المرتبة على تطبيق إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة؟

ثانيا. الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية، والأسئلة الفرعية المقترحة، وللإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع، يمكن صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث والمتمثلة في:

1- يتأثر مستوى الأداء وبالتحديد محور التعلم والنمو في المؤسسة بتطبيق أسس ومبادئ إدارة المعرفة.

2- يتأثر مستوى الأداء (محور العمليات الداخلية) في المؤسسة وبشكل إيجابي بمستوى تطبيق إدارة المعرفة.

3- يتأثر الأداء في المؤسسة وتحديدا محور الزبائن،وبشكل إيجابي بمدى إعتمادها وتطبيقاها لإدارة المعرفة.

4- تطبيق إدارة المعرفة له اثر بارز في محيط المؤسسة مما يجعلها تتفوق وتتميز بأدائها .

ثالثا.أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهمية من خلال:

– أهمية إدارة المعرفة في تنمية الموارد غير الملموسة والتي تعد مقدرات جوهرية في تحقيق ميزة تنافسية وبالتالي أداء عال.

– تناولها لموضوع إدارة المعرفة بوصفها نهجا إداريا حديثا وأثره في مستوى كفاءة إدارة المؤسسات.

– توضيح العلاقة ونوعية تأثير إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة.

– محاولة تقديم مفهوم إدارة المعرفة للقيادات الإدارية في المؤسسات ليكون موجها لها في نشاطاتها في النمو والتقدم.

رابعا.أهداف الدراسة :

من خلال التطورات التي يشهدها العالم اليوم في مختلف الميادين ،أصبح لزاما على المؤسسة انتهاج أسلوب إدارة المعرفة لكن هذه الأخيرة لم تكن واضحة المعالم لدى البعض ممكن للفهم الخاطئ لمحتواها وكيفية تطبيقها ومراعاة متطلباتها ، فمن خلال دراستنا هذه نريد أن نبرز ونوضح واقع إدارة المعرفة في المؤسسة ومدى فاعلية تطبيقه فيها، بالإضافة إلى إبراز الدور الفعال والذي يكمن في تحقيق أداء متميز مما يمكن المؤسسة من المنافسة والتصدي للتحديات واستمرارية النمو .

كما توخت الدراسة إلى تحقيق مايلي:

– تحديد العناصر التي ترتكز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق،وأثر كل منها في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو.

– التوصل إلى نتائج محدودة عن أثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات،ومحاولة معرفة متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل المؤسسة بقصد تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها في الريادة و الإبداع.

– تقديم التوصيات المناسبة في هذا المجال لتحسين العمل والإنتاجية.

خامسا.المنهـــج المستخدم:

بنـــاءً على ما سبق ذكره وكإجابة على إشكالية البحث واختباراً لصحة الفرضيات اخترنا المنهج التحليلي والمنهج الوصفي كطريقة للإلمام بجوانب البحث، وفهم حقيقة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في المؤسسة ومساهمتها في خلق الأداء المتميز، بالإضافة إلى دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة سونطراك، لمعرفة واقع الاهتمام بإدارة المعرفة وأثر في خلق قيمة للمؤسسة من خلال الرفع من مستويات الأداء،وعليه سنحاول تسليط الضوء على الجوانب المتعلّقـــة بمدى تأثير إدارة المعرفة على أداء المؤسسة.

سادسا.الدراسات السابقة:

- دراسة"السياني2001" بعنوان (الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة).

هدفت إلى التعرف فيما إدا كانت قوة المنشآت تتمثل في المعرفة التي تمتلكها بمعنى القدرات الفكرية والإبداعية، وتوصلت الدراسة إلى عوامل نجاح إدارة المعرفة والمتمثلة في الوعي في إدارة المعرفة وأهمية البنية التكنولوجية لها وضرورة مشاركة المعرفة.

- دراسة "أبو فأرة،2004" بعنوان(العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء).

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفاعلية المنظمة وبناء نموذج متكامل لآلية التأثير والعلاقات بين المدخلات المعرفية والعمليات المعرفية والمخرجات المعرفية (الأداء)، وتوصلت الدراسة إلى أهمية توجيه المنظمات نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة كونه يوفر لها إمكانيات وقدرات متميزة ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات وإدارها.

- دراسة "نايف، 2007" بعنوان (العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية وتحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد) حيث هدفت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة ونوع الثأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة.

- دراسة" أقنيني عقيلة 2007" بعنوان(إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة).حيث هدفت الدراسة إلى البحث عن المفهوم الدقيق للمعرفة بصفة عامة أهميتها على مستوى الاقتصاد عموما وفي المؤسسة خصوصا،كما تناولت التعريف بماهية إدارة المعرفة كونها أسلوب إداري جديد،وبيان إستراتيجياها ودعائمها التي تقوم عليها،أما عمليا فهدفت الدراسة الى لفت نظر المسييرين لأهمية إدارة المعرفة وقدرها على رفع المستوى التنافسي لمؤسساهم وتمكينها من التعامل مع التغيرات البيئية المتسارعة مما يمكنها من الاستمرار والصمود.

- دراسة "العمري 2004" بعنوان (الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية): هدفت الدراسة إلى تحليل استخدام البنوك التجارية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمالها..

- دراسة "جواد 2003" بعنوان (أثر المعرفة التسويقية في إختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء). هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية المعرفة التسويقية من خلال دراسة أجريت لعينة من شركات، وقد توصلت إلى أهمية توفر المعرفة من خلال البحث والتطوير بالإضافة إلى معرفة المنافسين لدى مديري هذه الشركات حتى تساندهم في إختيار إستراتيجياتهم المناسبة والتي تؤدي إلى التميز بالأداء

سابعا.صعوبات البحث:

واجهتنا خلال إنجاز هذا البحث بعض الصعوبات نذكر منها:

- طبيعة الموضوع وصعوبة تحديد مفاهيمه وإختلافها من مرجع لآخر.

-صعوبة الحصول على المعلومات من طرف الموظفين في المؤسسة.

-جهل بعض الموظفين لموضوع إدارة المعرفة مما أدى إلى صعوبة فهم الأسئلة المطروحة.

ثامنا. هيكل البحث:

لأجل معالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى أربع فصول، نتناول في الفصل الأول المحاور والمفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى التعرف عن المعرفة ومضمونها وكذا أهميتها ومصادرها، أما المبحث الثاني نحاول التعرض فيه لمضمون وآلية إدارة المعرفة وذلك من خلال التعرف على مفهوم وأهمية وأهداف إدارة المعرفة، وفيما يخص المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى عمليات إدارة المعرفة من خلال التعرف على مفهوم عمليات إدارة المعرفة وكذا فريق المعرفة ودور تكنولوجيا المعلومات في دعم هذه العمليات لنخلص في الأخير إلى منهجية تنفيذ نظام إدارة المعرفة.

أما الفصل الثاني نتناول فيه المقاربة النظرية للأداء، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث يعرض المبحث الأول مفاهيم عامة حول الأداء ثم التطرق إلى تصنيفات الأداء، ومؤشرات وشروط الأداء الجيد، أما المبحث الثاني فنتطرق فيه إلى مفهوم وأهمية تقييم الأداء ودلك من خلال التعريف بنظام تقييم الأداء وخصائصه والى جوانب الأداء والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثالث تم التركيز فيه على قياس الأداء وذلك من خلال التعرف على المؤشرات المالية وغير المالية لقياسه.

وفي الفصل الثالث المتعلق بإنعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول نتطرق إلى واقع إدارة المعرفة وكذا متطلبات وقواعد تطبيق إدارة المعرفة لننتهي عند مراحل تطبيق إدارة المعرفة، أما في المبحث الثاني تم التعرض من خلاله إلى الأداء في المؤسسة والتعرف على وظائف وأسس تقييم الأداء والى معايير قياس كفاءة الأداء في المؤسسة كما تم التطرق إلى الرقابة ومشاكل قياس الأداء، أما المبحث الثالث حاولنا من خلاله إبراز علاقة أدارة المعرفة بالأداء المتميز من خلال التطرق إلى تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على تنافسية المؤسسات وكذا تأثيرات إدارة المعرفة على الأداء.

وفي الفصل الرابع والأخير نحاول التطرق فيه إلى دراسة تطبيقية لمعرفة وإبراز أثر إدارة المعرفة على الأداء في إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة سونطراك(قاعدة الإمدادات-تقرت-) حيث سيتم معالجة هذا الفصل من خلال مبحثين، سنتناول في المبحث الأول عرض عام للمؤسسة وذلك من خلال التعرف على نشاط ومحتوى المؤسسة، والتعرف على كافة المصالح بها، أما المبحث الثاني تقدمنا فيه بدراسة وتحليل لإجابات أفراد العينة نحاول من خلالها الوصول إلى علاج وحل لمشكلة بحثنا هذا وكذا الوصول إلى نتائج يمكن للمؤسسات الاستفادة منها في إطار عملها.

الفصل الأول

إدارة المعرفة- مفاهيم أساسية-

تمهيد:

تزايد دور إدارة المعرفة وزاد الاهتمام بها يوما بعد يوم،ففي السابق جرى التركيز على العمل الملموس والملاحظ، ثم بدأت الإدارة تهتم بدور المعلومات في مستوى العمل ومستوى الأداء وصار هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة على الأفراد وأثر ذلك في الأداء .

وتتجلى أهمية إدارة المعرفة في أنها أداة أساسية فاعلة تهيئ المنضمات الحديثة للدخول إلى عصر الاقتصاد الرقمي بنجاح.

كما تعد إدارة المعرفة من الميادين الحديثة التي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة، الأمر الذي شجع الباحثين لدراستها محاولين فك الغموض عن مفاهيمها الأساسية .

وسنحاول معالجة هذا الفصل في المباحث التالية:

المبحث الأول: المعرفة –مفاهيم أساسية-.

المبحث الثاني : مضمون وآلية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية

يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار وأساسا للرشد الإداري .وساعية أيضا إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز وذلك باستخدام الأدوات والأساليب الفاعلة ،وتحقيقا لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة،حيث يهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم المعرفة وأهميتها والمفاهيم الأخرى المتعلقة بها .

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

إن المعرفة هي الأصل الجديد وهي من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للأداء المتميز في الإدارة ،فالاقتصاد التقليدي قام على افتراضات أن عوامل الإنتاج (الأرض،العمل،رأس المال) هي العوامل الأساسية التي تنشئ الثروة .

أما في الاقتصاد الجديد فان المعرفة وبأولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات والأفكار والممارسات الأفضل.

ويعزى الاهتمام بالمعرفة وإدارتها إلى عاملين :[1]

1- تطور اقتصاديات الدول المتقدمة نحو اقتصاد الخدمات في السبعينات ونحو مزيد من الخدمات عالية التخصص كثيفة المعرفة فيما بعد. وهذا يعني تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة.

وأن دلائل هذا الاقتصاد هي :

أ- إن صناعات التكنولوجيا العالية والالكترونيات الفائقة وصناعات تكنولوجيا المعلومات هي المحـــرك للنمو الاقتصادي.

ب- تزايد الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية.

ت- تزايد أهمية رأس المال الفكري(المعرفي)

ث- تطور أنظمة الاتصالات والتكنولوجيا الرقمية والشبكية التي أدت إلى وفرة في المعلومات وسهولة في الحصول عليها،وجمعها،وتصنيفها،ومعالجتها وتوزيعها على نطاق واسع .

ومن هذا المنطلق يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة وذلك من خلال مايلي:-

---

1 نجم عبود نجم،إدارة المعرفة،دار الوراق،عمان،الأردن،2005،ص21.

إن المعرفة من الحقوق الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ فقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب .وفي حقل المعرفة لا يجري التركيز على المعرفة فقط بل التركيز بصورة متزامنة على أسباب المعرفة،حيث يشير المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية :"فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع".[1]

أما المعنى اللغوي لها فقد قرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم [2]

كما نجد أن قاموس "راندوم هاوس" يعرف المعرفة على أنها "الاطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ سواء من الدراسة أومن التقصي "[3]

وعرفت المعرفة رياضيا كما يلي[4]:

$$K = (I + T)^S$$

حيث يمثل k المعرفة

I: المعلومات

T: التكنولوجيا

S: التقاسم

فالمعرفة هي المعلومات متزاوجة مع التكنولوجيا التي يزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها .

وسنحاول عرض بعض التعريفات التي أوردها عدد من الباحثين لمفهوم المعرفة .

تعريف جون لويس أرمين وعماد بوغزالة

على أنها رأسمال اقتصادي، ومصدر استراتيجي وعامل استقرار المؤسسة، وتلعب دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية حاسمة[5]

وهناك تعريف آخر يرى أن المعرفة هي":تلك الأفكار والمفاهيم التي تصل إليها

كينونة معينة) فرد، مؤسسة، مجتمع (والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف

الكينونة ."وقد عرفها ياسر الصاوي رياضيا على أنها المعلومات المتفاعلة مع التكنولوجيا

.التي يزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها[1]

---

[1] العلي عبد الستار وآخرون،المدخل إلى المعرفة،دار المسيرة،عمان،2006،ص25

2 الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،مصر،2005،ص8

3 اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا،منهجية إدارة المعرفة :مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء،نيويورك،2004،ص4

4 المرجع نفسه،ص4

[5] Imed boughzala , jean louis ermine, management des connaissances, paris, 2004, p21

ويعرفها العتري كونها:

"معلومات عن الزبائن،و قاعدة المعلومات المهنية،ونماذج للتحليلات والحلول الناجمة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة".

ويعرفها الكبيسي على أنها:

"القوة في منظمات الأعمال اليوم والمفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة".

ويعرفها بلاكوبل و جاميل:على أنها

"مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلمات والبديهيات القائمة على أساس معين،التي تجمع معا في توفير البيئة المواتية،والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات".

وفي قراءة للتعاريف السابقة نجد أن للمعرفة مداخل عديدة نوردها من خلال دراسة قام بها (الكبيسي) ،حيث يؤكد وجود ستة مداخل للمعرفة[2]:

1- اعتبرها أصحاب الاتجاه الأول بأنها موجود منظمي،فقد تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة-كيف ومعرفة – لماذا وعدتها إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية واعتبرت أيضا من الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات .
2- أكد أصحاب الاتجاه الثاني مفهوم المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري وقيمته المضافة لكونها أحد جوانب المادة الفكرية لرأس المال الفكري،إلى جانب المعلومات والخبرات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية
3- تناول أصحاب الاتجاه الثالث مفهوم المعرفة بوصفه معالجة المعلومات والمعرفة والفعل،فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل والعمل تطبيقا لها،فلقد قصد(Drucker) بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تتكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية .
4- نظر أصحاب الاتجاه الرابع إلى المعرفة أنها قوة حيث تناولت المعرفة من زاوية التفوق المعرفي الذي عد الطريق للتميز من خلال الموجودات الفكرية.

---

[1] ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007 ، ص18

2 الكبيسي صلاح الدين، مرجع سابق،ص9-11

5- تناول أصحاب الاتجاه الخامس مفهوم المعرفة من منظور اجتماعي فقد شبه (Darling)المعرفة بالأسس الاجتماعية للدولة،وأنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز بالتقانة المتراكمة للمنظمة.

6-تناول آخرون مفهوم المعرفة من منظور ثنائي،على أنها معرفة ضمنية وأخرى معرفة ظاهرة وذلك من خلال التمييز بينهما وإعطاء كل واحد منهما مفهوما خاصا.

وعند الحديث عن المعرفة فإن الحديث يتشعب ويتناول مجالات متعددة،وما يهم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هو المعرفة بالعمل والإعمال أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية وهذه المعرفة وفقا لـــ: lucier,Morsilier [1]

" تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل،وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل،وهولاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية،ويعمل كل من هولاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة ".

ويشير (الخفاجي) إلى: "أن المعرفة التنظيمية تتصرف إلى العمليات العقلية العليا في ذهن المدراء وأفراد المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير،بما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن محيط المنظمة ونوع الاختيار الاستراتيجي المقرر لبقائها وديمومتها" [2]

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نعطي تعريفا للمعرفة على "أنها كل ما هو كامن داخل الفرد وما هو ظاهر من معارف تساعده في اتخاذ قرارات صائبة تجعل من أدائه أكثر فعالية "

المطلب الثاني : أهمية المعرفة

في ظل المتغيرات التي تشهدها المنظمات ،تسعى جميعها إلى إدامة عملها والبقاء في عالم متغير،ولايمكن أن يتحقق ذلك ما لم تمتلك المنظمات الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء وفي إشارات متعددة للخبراء وللعلماء في مجال الإدارة والاقتصاد بأن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء أداء متميز الذي يعزز من منافسة المنظمة .

في حين نجد أيضا أن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها.فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد،إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن

1يوسف أبو فأرة ،العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء،ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع"إدارة المعرفة في العالم العربي"جامعة الزيتونة،عمان،الأردن،26-28نيسان 2004،ص6.

2 نعمة الخفاجي ،المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي-دراسة اختيارية في صناعة التأمين العراقية-أطروحة دكتوراه ،جامعة بغداد،العراق،1996،ص5

الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى.وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام [1]

كما أن إدراك أهمية المعرفة،وإدارتها،ودورها في تحقيق أداء متميز للمنظمة ليس فكرة حديثة،وان كان الاهتمام بها قد ظهر مؤخرا في هذا المجال حيث نجد في دراسة قام بها الفريد مارشال)سنة 1890 أن رأس المال يتألف في جزء كبير منه من المعرفة والمعرفة هي المحرك الأساسي والأول للإنتاج[2]

ويمكن أن نوجز أهمية المعرفة في النقاط التالية[3]:

1. يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها،وطبيعة المنافسين وقدراتهم ،ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم .
2. كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة،وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة،والظروف الاقتصادية العامة والتحولات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعا أن تؤثر في جدوى نشاط معين،فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية،ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه.
3. تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييره وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد.كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.
4. يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها،ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحداثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء .

1 العلي،عبد الستار وآخرون،مرجع سابق،ص26.

2 Little Stephen and Quintas,Paul and Ray, Tim(ed),Managing Knowledge: An Essential Reader,London,sage publication,2002,p1.

3 السلمي علي،إدارة التميز-نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-دار غريب،القاهرة،مصر،2002،ص205

5. وإذ لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة،يصبح توافر المعرفة بتلك التطورات أمرا حيويا للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها،أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.
6. تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير تحسين الموجود منها،كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

نخلص مما سبق إلى حقيقة مهمة هي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة،تنشأ في إطارها، وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة،وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها. وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود،أو قد تصدأ وتتهاوى قدراتها حين تتجمد وتتقادم أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها .

المطلب الثالث : مصادر المعرفة

عرف (Saffady) مصدر المعرفة بأنه ذلك "المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة،وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد المعرفة للإفراد"،إلى جانب تأكيد ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية[1].

كما بين (Marquardt) وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية[2].

1- **المصادر الداخلية**: حيث تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة،التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة. وذلك من خلال: خبراتهم، ومعتقداتهم، وافتراضاتهم، وذاكرتهم ومذكراتهم. وفي غالب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه وفي الوقت نفسه قد يكون لهذا النوع منافعه الكثيرة لصالح المنظمة .
2- **المصادر الخارجية**: هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة.ومن أهم هذه المصادر: الاقتداء بالمنظمات الأخرى،والمشاركة في المؤتمرات،واستئجار

---
[1] الكبيسي صلاح الدين ،مرجع سابق،ص20
2 Marquardt,Michael J,Bullding the learaing,Organizations:Mastering the fiv elements for corporate Learning. David- Black, publishing company,USA?2002?P47

الخبراء،ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية،ومن خلال أفلام الفيديو،مراقبة الاتجاهات الاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية.

بالإضافة إلى جمع المعلومات والبيانات عن الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء التحالفات.

المطلب الرابع: أنواع المعرفة:

المعرفة معارف أي أنها ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا وهذه حقيقة لان المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد،فالمنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءا من معرفتها وهو الجزء القابل للنقل وللتحديد وسهل التقليد أيضا. لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة ودأب فرق العمل فيها1. بالإضافة إلى ثقافة المنظمة التي تمثل المعرفة الخاصة بالمنظمة في فهم الأشياء والقيام بالأعمال والتي تكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية المنظمة للأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية وهذا ما يسميه (Prahalad and Hemet) بالمعرفة المركزية التي تميز منضمة من غيرها من المنظمات2.ويمكن التطرق لبعض أنواع المعرفة:

1- يصنف Marquardt المعرفة في خمسة أنواع[3]:

أ- معرفة ماذا – Know-What:وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب

ب- معرفة كيف: Know-How: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة .

ج- معرفة لماذا: Know-Why: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة .

د-معرفة أين: Know-Where: معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها .

هـــ- معرفة متى: Know-When: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة

2- كما يقدم ميثيل زاك (M.H.Sack): تصنيفا أخر للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة [4]

أ- المعرفة الجوهرية: هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوبا في الصناعة،وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء التنافس طويل الأمد،وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة .

---

[1] نجم عبود نجم،الإدارة الالكترونية،دار الورق،عمان،الأردن،2005،ص392.

[2] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا،مرجع سابق،ص6

[3] 3Marquardt,Michael J,Bullding the learaing,Organization,op cit,p13

[4] نجم عبود نجم، مرجع سابق،ص45

ب- المعرفة المتقدمة: وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء،فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والجودة من المعرفة التي يملكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال المعرفة المتقدمة.

جـ- المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها

3- كما يصنفها Prusak إلى أربعة أقسام[1]:

أ- المعرفة الإدراكية: تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة النظرية،الأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

ب- **المعرفة الفنية (التقنية):** تتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على انجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على انجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون المهام نفسها

ج- **معرفة الحكمة التطبيقية والعملية:** التي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

د- **المعرفة الهجينة:** وهي تعبر عن مزيد من النزاعات والاتجاهات والقدرات الخاصة التي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل .

4- تصنيف (1962 Polony): حيث تصنف المعرفة إلى معرفة ضمنية وأخرى ظاهرة، حيث أكد "نوناكا" أهمية هذا التمييز في دراسة الشركات الخلاقة للمعرفة، ويعد هذا التصنيف الأكثر استخداما وذلك بإجماع أغلب الباحثين ومنهم[2]: ;(Hauer,1999), (Duffy,2000) ,(Vail,1999), (Kin,2000) (Heisig;2001)، (الكبيسي،2005)، ولأهمية النوعين يمكن توضيحهما كما يلي:

أ- المعرفة الضمنية: إن كلمة ضمني مشتقة من كلمة لاتينية معناها "صامت" أو"سري" فالمعرفة الضمنية هي معرفة تملكها ولا تعبر عنها [3]، وهي تشير إلى معرفة شخصية تحوى على معان داخلية

1 يوسف أبو فأرة،مرجع سابق،ص7

2 باسردة توفيق سريع علي،تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء-دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية-،أطروحة دكتوراه،جامعة دمشق،سوريا،2006،ص34

3 توماس أستيوارت،ترجمة عماد أحمد إصلاح،ثروة المعرفة ورأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين،الدار الدولية للاستثمارات الدولية،مصر ،2004،ص199

ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي،وهي نوعان : أحدهما تقني يعود إلى عمق المعرفة. والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكهم اليومي.

كما يعرفها "Allen"بأنها:" المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد أي المعرفة الفنية،والمعرفة الإدراكية،والمعرفة السلوكية "[1]

إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضا ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على منظمات أخرى استنساخه (تقليده) كل ذلك يجعلها أساسا للتميز ومن الأمور الحاسمة للمنظمة هي الكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عامليها وقطافها بهدف إدارة رأسمالها الفكري[2].

ب ـ المعرفة الظاهرة: أو(المعلنة) التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات،المحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات وبناء عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة كما يؤكد Allen [3] بأنها المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم .

وهذا لا يمنع من وجود أنواع أخرى للمعرفة تطرق إليها الباحثون كل وفق وجهة نظره وقناعته الناتجة على أساس القدرة على تجسيد المفاهيم وبما يتلائم مع خلفيته واختصاص كل منهم .

ويمكن القول إن معرفة نمط المعرفة المطلوبة هو أمر في غاية الأهمية إذ أن المنظمات التي تكون قادرة على تحديد نمط المعرفة هي المنظمات التي سوف تكون قادرة على مواجهة احتياجاتها بفعالية.

المطلب الخامس : المعرفة والمعلومات

أشارت البحوث والدراسات (أبو فارة 2004)،(الحجازي،2005) وغيرهما إلى أنه هناك شيئا من الخلط والتشويش في مفهوم كل من المعرفة والبيانات والمعلومات لدى البعض،حتى أن الكثيرين يعدون المعرفة والمعلومات والبيانات شيئا واحدا.لذلك لا بد من التمييز بين هذه المصطلحات كما يلي :

1- البيانات: هي "مواد وحقائق خام أولية،ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا،ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة " [4]. ويعرفها Wiig بأنها "ملاحظات غير مفهومة،وحقائق غير مصقولة تظهر

1 يوسف أبو فأرة ،مرجع سابق،ص7
2 اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا،مرجع سابق،ص5.
3يوسف أبو فأرة ،مرجع سابق،ص7
4 الحجازي هيثم ،إدارة المعرفة،مدخل نظري الاهلية للنشر والتوزيع،عمان الاردن .5005، ص113

في أشكال مختلفة قد تكون أرقاما أوحروفا،أو كلمات أو إشارات متناظرة أو صورا،دون أي سياق أو تنظيم له ".[1]

2- **أما المعلومات** فهي المخرجات الأساسية للبيانات وفقا لمدخل النظم كما تمثل المعلومات أيضا: في حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا محددا أو ظرفا محددا أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة[2].

3- **أما المعرفة** فهي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة والمعرفة قد تكون جديدة متكررة لا يعرف شيئا عنها من قبل ،أي أن الشخص الذي يمتلك معرفة في ميدان ما نظري أو عملي،يكون قادرا على إنتاج معرفة جديدة أما المعلومة فهي مجموعة من المعطيات المتكاملة والجزئية،حاملة أو ساكنة غير قادرة بنفسها على توليد معلومات جديدة .

ومن ثم نجد أن المعلومات هي مرحلة وسطية بين البيانات التي تتمثل في أرقام ورموز وصيغ لغوية والمعرفة التي تعني تكامل المعلومات المنظمة واستخدامها في شيء مفيد [3]،وان المعلومات تتحول إلى معرفة من خلال[4]:

أ- المقارنة: كيفية مقارنة المعلومات المتعلقة بموقف ما مع المعلومات المتعلقة بمواقف أخرى حدثت.

ب- العواقب: ما الأمور التي تتضمنها المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وتنفيذها.

ت- الترابطات: كيفية ترابط أجزاء المعلومات مع بعضها البعض.

ث- المحادثات: ما يفكر فيه الناس الآخرون بشأن هذه المعلومات.

1 Wiig Karl M,knowledge management Foundations:Thinking About Tanking/how people and Organizations Crete,Repress and Use Knowledge,U.S.A,Schema Press,1993,p37

[2] يوسف أبو فارة ،مرجع سابق،ص6.

[3] ناصف أحمد مصطفى،فعاليات نظام إدارة المعرفة الكلية في المنظمات لتحويلها إلى الاقتصاد الرقمي في القرن الحادي والعشرين،دورية التقدم العلمي،العدد التاسع والثلاثون،الكويت،2002،ص23.

[4] الحجازي هيثم ،مرجع سابق،ص57.

المبحث الثاني: مضمون و آلية إدارة المعرفة

بدأت المنظمات ترتكز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة من غيرها من المنظمات ،كما أدركت هذه المنظمات أيضا أن التميز يستبد الامن خلال إدارة هذا الموجود .ويهدف هذا المبحث إلى التعرف على نشأة وتطور إدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها وكذا ممكناتها وآلياتها .

المطلب الأول :مفهوم إدارة المعرفة

نستطيع القول إنه من الصعب إيجاد مفهوم واحد لإدارة المعرفة.فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ويرجع ذلك إلى سببين،يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا،أما الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع .بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي تغطيها[1]. حيث يعرفها Wiigبأنها "تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية،وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية[2]

كما يعرفها Wick بأنها تبرز في المنظمة القادرة على توليد المعرفة،فهي "مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية وسوق رئيسي لأعمال المنظمة ،ونشاط مهم يتخلل كل جانب فيها،ومستخدموها ذوو مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صناع المعرفة"[3]

كما يمكن تعريفها بأنها، الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية،من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة إستخدام للمعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار[4].

---

1 الكبيسي صلاح الدين ، مرجع سابق،ص34

2يوسف أبو فأرة ،مرجع سابق،ص34.

3 Wick,Corey,"Knowledge Management and leadershities for Technical Management communleators",Tochnical Communication.November,Vol 47,Issue.4,p514.

4 العمري غسان ،عيسي إبراهيم،الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية ،أطروحة دكتوراه،جامعة عمان للدراسات العليا،عمان ،الأردن،2004،ص35.

حيث تركز التعاريف السابقة في فهمها لإدارة المعرفة على دورها في خلق قيمة من المعرفة التي تعد نتاجا لها ومدى مساهمتها في توليد واكتساب قيمة مضافة وباعتبارها القوة التي يمكن من خلالها تحقيق أداء متميز.

كما عرفت بأنها، مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها،والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.

كما يعرفها (Hachett) بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات،والوثائق والسياسات، والإجراءات،بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الإفراد العاملون [1].

حيث يركز في التعريفين السابقين على أن إدارة المعرفة تسعى إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار مواردها المعرفية وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها .

كما أن الفكرة الجوهرية لإدارة المعرفة تتلخص بعمليات استقطاب المعرفة،تكوين المعرفة،المشاركة بالمعرفة،تخزين وتوزيع المعرفة وإدارة التعاضد الاستراتيجي بين رأس المال الفكري والتكنولوجيا المعلومات لهدف تحقيق الأداء المتميز المؤكد للمنظمة .أي أن إدارة المعرفة تهتم باستثمار الأصول المعرفية أو الرأس المال الفكري واكتشاف القيم المخفية وغير الملموسة الأصول الإنسانية والفكرية في المنظمة .

ويلاحظ مما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة وعليه يمكن أن نعرف إدارة المعرفة من خلال عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف إضافة قيمة للأعمال وتوليد أداء متميز.

المطلب الثاني :أهمية وأهداف إدارة المعرفة

1- أهمية إدارة المعرفة :

ثمة اتجاه متزايد في قطاع الأعمال في الفترة الحالية يتمثل في تحويل الأعمال إلى أعمال قائمة على المعرفة وتحول المنظمات نفسها إلى منظمات خلاقة للمعرفة ،وهذا ما جعلها ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة ما يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية إلى أصول المعرفة

[1] الرفاعي غالب عوض،ياسين سعد غالب،دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان،ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الرابع-إدارة المعرفة في العالم العرب،جامعة الزيتونة،عمان،الأردن،2004،ص6.

ورأس المال الفكري،وتحول اهتمامها من العمال اليدويين إلى صناع المعرفة الذين هم في الأصل الأكثر أهمية وقيمة والأكثر تجددا ومساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للمنظمة وفي تحقيق أداء متميز ومستدام وأن هذا الاتجاه نحو تأكيد المعرفة وإدراك المعرفة يتزامن ويتعزز في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم[1]:

- التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمة الزبائن.
- انخفاض دورة حياة المنتجات،والوقت الأقصر لتطوير المنتجات.
- زيادة حدة المنافسة وزيادة عمليات الاختراع .
- التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.
- الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات (الأفراد والمخزون والتسهيلات الإنتاجية).
- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة .
- التغيرات في القدرات الإستراتيجية ،وتنقل قوى العمل التي تؤدي إلى فقدان المعرفة .

وأن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من المواقف الأدائي والتنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل .لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة .

2– أهداف إدارة المعرفة:

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية حيث إن المنظمات التي كانت تحقق القيمة المضافة و التميز من العمليات التحويلية للمواد والأشياء أصبحت تسعى بجدية عالية إلى تحقيق القيمة المضافة أعلى من عمليات وأنشطة المعرفة . إن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المدرين على إدراك أن المعرفة موردا مهما . وأن تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية مادية للتنفيذ وتشجيع أفراد المنظمة على المساهمة في توليد هذه الأفكار 2.

ويمكن القول أن إدارة المعرفة تهدف إلى جملة من الأهداف [3].

تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة،وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.

[1] باسردة توفيق، مرجع سابق،ص44-45.
[2] بروبست جيلبرت وآخرون،ترجمة صبحي حازم حسن،إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح،الدار الهندسية مصر،ص8.
[3] الحجازي هيثم، مرجع سابق،ص24

تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل،وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل إستخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية،واغتنام للفرص لاستغلال موجودات المعرفة ،والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات.
حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة،و مراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه المنظمة من المعرفة،وأن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور،وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

المطلب الثالث: دورة المعرفة وعمليات المعرفة

إن دور المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة،وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما.ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات،وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة،فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. وتستعرض الفقرات التالية أربع مقاربات.[1]

ففي أولاها،تعرف Verna Allee (1997) أربع عمليات معرفية أثناء مناقشتها دينامية المعرفة،وتورد أمثلة على أنماط الأنشطة التي تحدث في كل منها.وتكون دورة المعرفة في هذه المقاربة دورية،بمعنى أن المعرفة بعد تجديدها يعاد توليدها من جديد وهكذا دواليك.

جدول رقم 1.2: عمليات إدارة المعرفة

خلقها	استدامتها	تقاسمها	تجديدها
توليدها	تعريفها	تشاركها	تغييرها
حيازتها	تنظيمها	تواصلها	تحسينها
مزاوجتها	تخزينها	توزيعها	توسيعها
	تجميعها	تعليمها	تعميقها
	تمثيلها	نقلها	تكييفها
	تحليلها		
	تشفيرها(ترميزها)		
	تطبيقها		

المصدر : Robert le DUFF et al , Encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz , paris, 1999.

[1] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا،مرجع سابق،ص 8

والمقاربة الثانية هي لشركة Arthur Andersen للاستشارة في الأعمال،التي قدمت أداة تقييم لإدارة المعرفة تحدد فيها سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة هي :تحديدها وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وخلقها.وتتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة المؤسسة وقيادتها،وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس للنتائج.

والثالثة قدمها دافينبورت Davenport التي تؤكد على أهمية دراسة عمليات المعرفة العامة وتحسينها حيث لا يمكن أن ينسى أن المعرفة تتولد وتستخدم ويجري تقاسمها بعمق ضمن عمليات العمل. وتتضمن سيرورات العمل والعمليات سيرورات المعرفة في خلق المعرفة ونشرها وتنظيمها وتطبيقها. وتختلف العمليات المحددة التي يمكن أن تقوم بها مؤسسة ما من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع لآخر، ويمكن أن تتعلق بأبحاث السوق وتصميم المنتج وتطويره أو حتى بعمليات التفاعل التبادلي مثل تشكيلة الطلبات والتسعير .ولا بد للتقدم في إدارة المعرفة من التدخل لتعزيز مثل هذه العمليات الأساسية في أداء المؤسسة.

والمقاربة الرابعة هي مقاربة نونا وتاكوتشي (Nonaka and Takeuchi,1995) الجديرة بالذكر حيث أكد أن خلق المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التآلف بين المعرفتين الصريحة والضمنية ،ويعتمدان على تعريف أربعة أساليب لتحويل المعرفة

- من صريحة إلى صريحة :وهذه العملية مزاوجة بين المصادر لإنتاج معرفة جديدة .
- من صريحة إلى ضمنية :وذلك بهضم المعرفة أو بالتعلم وحيازة الخبرة .
- من ضمنية إلى ضمنية : بواسطة التشارك ،عندما يتقاسم الأفراد معارفهم الشخصية مع غيرهم مثلما يتناقش عاملان متشاركان بصورة غير رسمية في أمور مبيعات كل منهما أوفي تجارب أخرى تخص المنتج نفسه أو منتجا مشابها.
- من ضمنية إلى صريحة: عن طريق التعبير الذاتي،عندما يعبر عن المعرفة لفظيا بأي وسيلة تأخذ صورة تواصل تترجمه وثائق وكتب ومنهجيات...الخ

فالمعرفة دورية، وتبدأ الدورة عند نقل المعرفة من فرد إلى آخر محولة بذلك المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ومن ثم تنتقل المعرفة الصريحة إلى فرد آخر الذي سيحولها إلى معرفة ضمنية عن طريق عملية هضم المعرفة قبل استعمالها.

وتركز مبادرات إدارة المعرفة في هذه المقاربة على خلق بنية مناسبة وموائمة تضمن التشارك الجماعي وهضم المعرفة وتطويرها.

ويوجد عدد كبير من المقاربات الأكاديمية ومناهج الأعمال في إدارة المعرفة، ينبغي على المؤسسة أن تشجعه. ولكن سنتناول بوجه الخصوص المبادرات الرامية إلى :[1]

1- خلق المعرفة: يتزايد الاهتمام في خلق المعرفة داخل المؤسسات بمعدل لا مثيل له،ومن الأساليب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي يحتدم فيها التنافس المستند إلى حد كبير على المعرفة ، ووفقا لما يطرح Szulanski's(2001)،فإن الوقت اللازم لاستثمار المعرفة المؤسسية العليا قد تقلص تقلصا كبيرا.ولذا فإن الإبداعية هي العامل الأساسي الذي تتمكن بواسطته المؤسسات الراسخة والجديدة على حد سواء من مواجهة التحدي الجديد عن طريق القيمة المضافة، فالمؤسسات تعتمد في هذه الأيام على الابتكار اعتمادا مركزيا لاستدامة عملها ونموها على المدى الطويل،والذي يمكن تحقيقه عن طريق السبق التكنولوجي والسيرورات الجديدة ومفاهيم الأعمال المتكاملة .

إن عملية خلق المعرفة في إحدى المؤسسات هي عملية دورية، وتبدأ الدورة عندما تنقل المعرفة من عضو في المؤسسة إلى آخر، فتتحول بذلك المعرفة من ضمنية إلى صريحة ثم تمرر هذه المعرفة الصريحة إلى عضو آخر،يجب عليه أن يحولها إلى معرفة ضمنية،أي أن يعطيها صفة ذاتية قبل أن يبدأ باستخدامها.

يتطلب خلق المعرفة إبداعا ،يحتاج هو بذاته إلى أن يدار.فالإبداع هو نصير قوي لمؤسسات اليوم في سعيها لتحقيق إنتاجية أعلى وميزة تنافسية،والإبداع يتطلب مهارات خاصة في عالم اليوم المعقد والسريع التغير، وهي توفر القدرة على إيجاد بدائل قيمة للطرائق المألوفة والسائدة لحل المشاكل.

إن عملية خلق المعرفة هذه هي الأصعب إدارة،ومع ذلك فإن إدارتها بالنسبة إلى بعض المؤسسات يعني البقاء على قيد الحياة.

2- تنظيم المعرفة[2]: يدرك مستعملو الحواسيب الشخصية مدى صعوبة خلق بنية من ملفات نظام التشغيل.تعبرعن محتوياتها وتجعل العثور على الوثائق سهلا ،كذلك خلق موقع معرفي على صعيد الشركة يلبي حاجات كل شخص –بما فيها طريقة تفكير الزبون –يمثل تحديا مماثلا.

تستلم المؤسسات يوميا أحجاما هائلة من المعلومات ،تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية (Egan,1998)فالبيانات تأتي أولا على شكل أخبار قطاعية وتوجهات سوقية وغيرها ويجب تلقطها . ويجب دعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار.ثم يجب تنظيم المعلومات المختارة في تقابلات(مجموعات مرتبة)،وتحديد تقابلات المعرفة المؤسسية هو أصعب نشاط يتيح للمستعملين النفاذ العملي إلى المعلومات،إن التقابل المعرفي (Knowledge Mapping) يخلق

[1] بروست جيلبرت،مرجع سابق ،ص12
[2] نعيم إبراهيم الطاهر،إدارة المعرفة ،عالم الكتب الحديث،2009،ص111.

نموذجا تراتبيا أو بنيانا للمعرفة حيث يمكن أن تجمع وتوضع في فئات بطريقة معيارية،ويمكن مقارنتها بطريقة الموسوعة البريطانية،التي تمثل معيارا في تجميع المعرفة وتصنيفها .

وهكذا فإن وضع تقابلات للمعرفة ضروري لتصنيف المعلومات،وهذا أمر مكلف جدا لا تستطيع بعض المؤسسات تحمله،وتستطيع هذه المؤسسات أن تستفيد من سوق المعرفة طالما أن تقابل المعرفة يمكن إجراؤه بمجرد إتباع حاجات الزبائن وطلباتهم ،ويمكن القيام بإجراء جيد ومعقول لتقابل المعرفة بمجرد تجميع تغذية راجعة من الزبائن و على أساس مناسب،وقد يبدو هذا التقابل غير عقلاني،ولكنه يبقي مساعدا للمستعمل أكثر من نموذج معرفي افتراضي يفهمه مخترعوه أكثرهم من غيرهم وناذرا ما ينفذ تماما.

إن اتباع سوق المعرفة يعني حاجة مديري المعرفة إلى الاستماع إلى زبائن معرفتهم، بغية جعلها جذابة وجعل النفاذ إليها ممكنا قدر الإمكان ومن المهم ملاحظة متطلبات المعرفة،وتحديد الظروف الخاصة التي وضعت بموجبها لننظر مثلا إلى المؤسسات التي تدير شبكة معرفة من خبراء خارجيين،فالزبائن الدين يتصلون بحثا عن رأي الخبراء لا يستعملون دائما المصطلحات نفسها التي يستعملها الخبراء،مما قد يسبب تضاعف العمل وفقدان الاتساق،وفي مثل هذه الأوضاع فأن تصميم تقابلات معرفية يمكن أن تخفف جدا من مثل هذا الخطر وتقابلات المعرفة هي نماذج لا تعرف فقط إلى الوثائق وغيرها من المعرفة الصريحة،بل يمكنها أحيانا التعريف بالمعرفة الضمنية الموجودة في أذهان العاملين.ويستند ذلك إلى أنها ليست أدلة معرفة فحسب بل هي أيضا مخازن خبرة.لا تحاول مثل هذه النماذج التقاط معرفة الخبير بوضعها في مكانز بل تفضل الاحتفاظ فقط بموضوعات الخبرة ومعلومات الاتصال (العنوان أو رقم الهاتف أو البريد الالكتروني)،وحسب هذا النماذج فإن إلتقاط المعرفة ذاتها عن مثل هذا المجال الواسع من الموضوعات لا يكون مجديا أبدا،وسبب ذلك أحيانا التقييدات الزمنية وأحيانا التعقيد في محتوياتها.

-**3- تقاسم المعرفة ونشرها**[1]: من المعقول أن يتساءل عمال المعرفة،عما إذا كانت معرفتي موردا قيما ،فلماذا يتعين علي أن أتقاسمها مع غيري؟ وإذا كانت وظيفتي تتعامل مع خلق المعرفة فلماذا يتعين علي أن أجازف بها فأستخدم معرفة غيري بدلا من معرفتي ؟ ودهش البعض عندما لا يجري تقاسم المعرفة أو يعد استخدامها ولكن يحسن مديرو المعرفة عندما يفترضون أن الميل الطبيعي للبشر هو إحتفاظهم بمعرفتهم لأنفسهم،وعدم ثقتهم بمعرفة غيرهم .

[1] نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سابق،ص112.

وفي بعض الأحيان قد يمثل إدخال المعرفة إلى الأنظمة والبحث الفعلي فيها عن المعرفة التي ادخلها آخرون تهديدا كبيرا.وقد يتطلب ذلك قدرا كبيرا من الوقت والجهد،ولهذا السبب يجب أن يحفز العاملون تحفيزا عاليا لكي يضطلعوا بمثل هذا العمل،ولا يحدث تقاسم المعرفة وإعادة استخدامها في مؤسسة ما ،إلا عندما يتبنى مدير المعرفة مبدأ تقاسم المعرفة في المؤسسة بكاملها ،ومن وجهة نظر تكنولوجية لا يؤدي اعتماد برمجيات لوتس نوتس بالضرورة إلى تقاسم واسع النطاق.فتيسر المعلومات لا يؤدي بالضرورة إلى تطبيقها فإلى جانب البنية الأساسية التكنولوجية يمكن تشجيع تقاسم المعرفة واستعمالها عبر تقنيات إدارية مثل التقييم السنوي لأداء الموارد البشرية أو أنماط الحوافز .

إضافة إلى تقاسم المعرفة فإن على المؤسسة توزيعها على العاملين ،فلنشر المعرفة مفعول هائل في تكوين الميزة التنافسية ولتأمين نشر المعرفة نشرا سليما يذكر على نطاق واسع عاملان هما تيسير التواصل وإذكاء الثقافة المؤسسية الصحيحة.يستطيع المسؤولون عن عمليات المعرفة(مديرو المعرفة)تيسير التواصل عن طريق تنفيذ عمليات تكنولوجية وتشغيلية وتحفيز التعاون،وعندما تنتشر المعرفة بفعالية يتمكن الأفراد الموجودون في المؤسسة من النفاذ إلى أفكار إستراتيجية مهمة بدلا من المعاناة من احتباس المعرفة.وبذلك تكسب المؤسسات القدرة على اتخاذ قرارات ذات مفعول،ويمكن تحسين قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة وتنفيذها عن طريق ممارسات بسيطة جدا-مثل إعطاء العاملين حق نفاذ كل منهم إلى الآخر،بدلا من جعلهم يمرون عبر هيئة إدارية أعلى،وهذا يعني أن الذين يمتلكون معرفة قيمة أكثر من سواهم يستطعون تقاسمها مع الذين سوف يستفيدون منها أكثر من غيرهم

ويحتاج نشر المعرفة أيضا إلى تحويل المعرفة الضمنية الشديدة الانفرادية إلى معرفة صريحة أكثر تشاركا أن المؤسسات تحتاج إلى التخلي عن الأساليب الإدارية القائمة على الخوف. فالخوف يزرع في العاملين الميل إلى الاحتفاظ بالمعرفة لأنفسهم،والى التحفظ في تقاسمها مع غيرهم،والتسيير الإداري يحتاج إلى استلام القيادة في خلق بيئة من التفاهم والتعاون والتعلم وتقوية التقاسم وتعزيزه،حتى ولو لم تكن نتائجه الايجابية واضحة مباشرة ،ففي كثير من الأحيان لا يمكن قياس النتائج إلا على المدى الطويل.

-4- إستخدام المعرفةوتطبيقها[1]: إن أخر عملية من عمليات المعرفة تتعرض لاستخدام المعرفة وتطبيقها،ليست المؤسسات التي تملك معرفة من تضمن ميزة وأداء متميز،بل تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه لتأمين هذا التميز،يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة،ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة،مثل خلقها ونشرها وتقاسمها.ومع ذلك تعاني بعض المؤسسات من فجوة بين المعرفة والعمل ،وهذه المؤسسات تعقد العديد من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص،بدلا من

[1] نجم عبود نجم ، مرجع سابق،ص62.

القيام بالأعمال والتطبيق.وفي ظل ثقافة المؤسسة السلبية هذه يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية ويهتم مديرو المشاريع غلبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة.

وليس كافيا أن تزاد مصادر المعرفة،فالمؤسسات تحتاج إلى استعمال المعرفة الحالية لكي تصبح منتجة والى استدامة التغذية الراجعة القائمة على التعلم بالعمل التي تشرك تطبيق المعرفة بصورة جيدة والى التعلم،حتى تكتمل الدورة وتنغلق.

من الناحية العملية ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة مؤسسية تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة.وتوجد سبل عديدة لفعل ذلك، يتوقع في إحداها أن يسلك العاملون هذا السلوك من أنفسهم وعلى نحو طبيعي. يتمثل سبيل أخر مبادر أكثر في ضمان وجود مكافآت اجتماعية ومالية بخصوص أنماط سلوكية تشجع استخدام المعرفة، ولا تشجع أنواع السلوك الأخرى التي لا تساهم في مثل هذه الثقافة.

يجب أن يؤدي تطبيق المعرفة إلى عملية تعلم،إن التقييم النافذ لتطبيق المعرفة يمكن أن يشير إلى أي مبادرة من مبادرات المعرفة التي تعطي نتائج فعلية،وهذه الدورة المؤلفة من تطبيق المعرفة ونتائجها تردم الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية وتطبيقها.وبهذه الطريقة يمكن اختبار الأفكار الافتراضية اختبارا تجريبيا في العالم الواقعي،وهذه العملية تمثل خطوة أخرى مهمة في اتجاه التحرك ابتعادا عن المفاهيمات الوهمية نحو البحث عن المعرفة التي يمكنها التأثير في القرارات المؤسسية.

وبذلك تكتمل دورة المعرفة بإجمالها.فالمعرفة تخلق أولا،وتنظم ثانيا،وتنشر ويجري تقاسمها ثالثا،وتطبق رابعا.وكل هذا يؤدي إلى خلق جديد وتكرار المراحل

المطلب الرابع : ممكنات إدارة المعرفة :

تتطلب عمليات إدارة المعرفة بنية أساسية وممارسات إدارية من شأنها أن تكون ممكنات لإدارة المعرفة وتجعل من خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها أمرا ممكنا وسهلا.و يمكن أن نوجزها في الأتي:-[1]

1 –الالتزام الاستراتيجي المستدام:

إن أساس النجاح في إدارة المعرفة يكمن في توفر التزام الإدارة العليا بذلك.ويجب أن تكون جهود إدارة المعرفة متغلغلة في كامل المؤسسة،ولذلك فمن الأمور الأساسية أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المناسبة لإدارة المعرفة بين العاملين .

[1] اللجة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا،مرجع سابق،ص14

ومن الضروري أن يكون التزام الإدارة ثنائي الجانب.فيجب أولا أن يكون إداريو المستوى الأعلى نموذجيين في أدوارهم،يتقاسمون ويستخدمون المعرفة بأنفسهم.باعتبار ذلك أفضل سبيل للنهوض بإدارة المعرفة وتبيان الأهمية الإستراتيجية وذلك عن طريق تقديم أمثلة عن السلوك المثالي والاتصال المطلق مع كل المستويات في المؤسسة.ويجب ثانيا إنشاء بنية تدعم إدارة المعرفة،تشمل الموارد المالية والتقنية والبشرية .ولذلك يفضل إنشاء دائرة لإدارة المعرفة،وتعين موظف مسؤول (مدير) عن المعرفة .

وكثير من الموارد المؤسسية المهمة،مثل القوة العاملة ورأس المال،لها إدارات مؤسسية أساسية خاصة بها.والمعرفة كذلك لن تدار إدارة جيدة،حتى يتحمل فريق من داخل المؤسسة المسؤولية في النهوض بإدارة المعرفة.ويجب أن يكون هذا الفريق الذي يقوده مدير المعرفة ،مسؤولا عن مهمات،مثل إن نشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة نحو المعرفة لكي تساعد على تجميع المعرفة أو تصنيفها أو مراقبة استخدامها.

وما أن يقوم نظام لإدارة المعرفة بالفعل ويبدأ بالعمل ،حتى تتغير مسؤولية مدير المعرفة،فبدلا من أن ينخرط مباشرة في تجميع المعرفة وتصنيفها، فإنه يبدأ بالعمل من خلف الستار كمسهل للمهمات.والمعرفة بالذات تتولد في كل مكان داخل المؤسسة،ويمارس مدير المعرفة دوره في خلق الوعي وتشجيع زيادة التقدم ومراقبة التحسينات.

2–إدارة سلسلة القيم :

إن إدارة سلسلة القيم هي إحدى الممكنات الهامة لإدارة المعرفة.في الواقع فإن قدر كبيرا من المعرفة التي تمتلكها مؤسسة ما يتعلق بالزبائن وبالموردين.وللتبسيط نقول أن هذا النمط من المعرفة يسمى عادة معرفة الزبائن،ويجب توليدها وتقاسمها وتنظيمها وتطبيقها،وإدارة سلسلة القيم مبنية على واقع أن مؤسسات اليوم لا توجد عادة منفردة،بل على شكل وصلات تكون سلاسل قيم،يكون فيها لكل مؤسسة زبائنها،وتكون المؤسسة نفسها زبونا في الوقت نفسه لمؤسسات .

ومما تجدر ملاحظته أن " إدارة العلاقة بالزبائن" هي الممارسة الإدارية الرئيسية التي تمكن من إدارة هذا النمط من المعرفة،إذ تقتضي إقامة علاقة غنية مع الزبائن من حيث المعرفة تتفاعل في الوقت نفسه مع متطلبات الزبائن والتغذية الراجعة التي يقدمونها.

توفر الأسواق الرئيسية مثالا جيدا على إدارة العلاقة بالزبائن، وتقدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة إمكانية لاتمتة جهود إدارة العلاقة بالزبائن،فموسسات اليوم تبذل جهودا جبارة لتحسين سبيل تعاملها مع الزبائن،وبهذا المعنى تولي إدارة العلاقة بالزبائن اهتماما لتتبع سجلات الزبائن وإيجاد تناسق بين تفاعلات الزبائن التبادلية.

3-إستخدام التكنولوجيا [1]:

تحتاج إدارة المعرفة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغية تحسين خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها.إن تكنولوجيات المعلومات هي ممكنات مناسبة، بمعنى أن مفهوم إدارة المعرفة لا مكن تنفيذه بالكامل إلا عندما تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متيسرة.إن حلول إدارة المعرفة التي تدير المعرفتين الصريحة والضمنية،يجب دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات،مثل بوابات المواقع أو مكان العمل الافتراضي أو بيئة البريد الالكتروني.وكثيرا ما تكون المؤسسات المبعثرة جغرافيا بحاجة اكبر إلى هذا الممكن،كونها بحاجة إلى التواصل والتعاون بطرق مفيدة ومنتجة على الرغم من بعد المسافات.وبقدر ما يزداد المحتوى داخل مؤسسة ما تبرز ثلاثة متطلبات رئيسية هي :-

أ- **الحاجة إلى تنظيم المحتوى:** حيث تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أساسية لفعل ذلك،وتصنف معلومات المؤسسة في فهارس .وتعبر بنيتها عن الطريقة التي يفكر بها العاملون وهذا يبقى ممكنا طالما يطلب أغلب العاملين نماذج ذهنية متشابهة،ويستعملون مصطلحات راسخة في أعمالهم الوظيفية.وهكذا يعترف المستعملون بعمليات التصنيف اعترافا حدسيا .وتبدأ هذه العمليات صغيرة وتنمو مع الزمن من حيث الجودة والاكتمال.

ب- **الحاجة إلى البحث عن المعلومات بعد تنظيمها:** عملية البحث تشمل على تصفح شبكة الانترنت، واستكشاف قواعد البيانات والتماس الوثائق وما يسمى"حلول إدارة المحتويات والوثائق"يساهم في البحث عن المعلومات باستخدام واجهة وحيدة للنفاذ إلى الانترنت والى أي معلومة مخزونة في مخدمات ملف المؤسسة وقواعد البيانات وتقدم هذه الحلول أيضا تسهيلا لاستعمال أدوات إرشاد،وبذلك يصبح العاملون (والمؤسسات) أكثر كفاءة،ويعثرون على المعلومات بطريقة أسرع ويصبحون قادرين على اتخاذ قرارات أكثر اطلاعا.

ت- **الحاجة إلى تحديد مكان الخبرة:** سهولة النفاذ إلى الخبرة لها أهمية موازية لأهمية تيسر المحتوى والتصنيف فالأفراد يتخذون قرارات أكثر فاعلية،عندما يحصلون على مدخلات من أفراد غيرهم أكثر خبرة منهم في الموضوع المطروح .وميزات "تحديد مكان الخبرة" تستفيد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكي تحدد أمكنة الخبراء داخل المؤسسة،وتوفر المرافق للتعاون معهم،فهي تخلق أولا العاثرات على الأشخاص التي تحدد مناطق الخبرة،ثم تحدد الصلات بالكلمات المفتاحية التي تميز كل واحد من الخبراء.وكلا المرفقين يستعملان للقيام بعملية بحث فعالة.وتزداد الميزة التنافسية المؤسسية عندما

---

[1] بروست جلبيرت،مرجع سابق،ص54.

يكتسب العاملون والفرق نفاذا إلى خبراء المعرفة .ومن الثابت أن الشركاء والزبائن يستلمون إجابات أكثر دقة عن الأسئلة واستجابة أسرع مما يختصر أوقات الدورة

وتتطلب بعض الحالات تكنولوجيات تعاونية أكثر إتقانا في التعقيد،وهي غالبا ما تتضمن تنفيذ مراسلة آنية أو برمجية مجموعاتية أو برمجية اجتماع الكتروني،فالمراسلة الآنية وسيلة سهلة لبناء التعاون،فهي تزود المستعملين بالقدرة على تبادل رسائل صغيرة في الزمن الحقيقي يمكن استخدامها لإقامة محادثة وشركة IDC"" ،هناك عدة صيغ للمراسلة الآنية يبدأ استعمالها حاليا في مكان العمل وأصبح وجودها أمرا عاديا في حالات أخرى بما في ذلك خدمات دعم الزبون.

ث-العاملون وثقافة المؤسسة:

- يعتقد بعض المحللين أن تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات هي من أهم الممكنات لإدارة المعرفة، في حين يعتقد آخرون أن إدارة المعرفة تتوقف على العاملين في المؤسسة أيضا وليس على التكنولوجيا وحدها،ويعلنون أن استخدام الحاسوب وحده كثيرا ما يؤدي إلى فشل مبادرة إدارة المعرفة.ويتوقف نجاح تنفيذ تكنولوجيات جديدة دائما على عدة عوامل بصورة عامة،واحد منها هو إدارة العاملين وثقافة المؤسسة إدارة فعالة.
- إن قسما كبيرا من المعرفة المؤسسية موجود في أذهان العاملين في المؤسسة،فهم حملة معرفة مهمون في تنظيم المعرفة وهذا ما يفسر لماذا يكون للتحولات الصغيرة في القوة العاملة أثر كبير في الأداء الإجمالي.ولا يمكن شرح عملية إدارة المعرفة في مؤسسة ما دون أن يوضع في الحسبان أن العاملين هم الذين يولدون المعرفة، وان أي مؤسسة لا تتضمن الموارد والمواد والعمليات فقط ولكنها تضم بالدرجة الأولى العاملين فيها.

يدعي ستيوارت(1997) أن المعرفة تأخذ ثلاثة أشكال هي:

- رأس المال البشري.
- رأس المال البنيوي.
- رأس المال الزبائني.

في هذا النموذج، يكمن رأس المال البشري في العاملين في حين يشتمل رأس المال البنيوي على موارد داخلية،مثل قواعد البيانات والبنية والطرائق المؤسسية .أما رأس المال الزبائني فيضم الزبائن والموردين في السوق.إن القدرة التمكينية للعاملين والثقافة ترتكز على رأس المال البشري والبنيوي ويحتاج رأس المال البشري بشدة إلى ثلاثة عناصر تتمثل في إعادة تعريف إدارة البنية المؤسسية

،وممارسات الموارد البشرية وثقافة المؤسسة.والبنية المؤسسية تحتاج إلى تحديد مناسب تماما،كما تحتاج الموارد البشرية إلى أن تدار وفقا لذلك،وينبغي لثقافة المؤسسة أن تكون متسقة.

فالبنية المؤسسية تعرف كيف تحدث عملية صنع القرار،وكيف تجري عملية محاسبة العمليات والموارد (المادية والبشرية معا).هناك عدة طرائق لتصنيف البنى المؤسسية مثل التصنيف الرأسي أو التصنيف الأفقي.ولكن الواقع يشير إلى أن بعضها يسهل ممارسات إدارة المعرفة وتقاسم المعرفة أكثر من بعضها الآخر فمثلا حيث يكون الابتكار شرطا مسبقا،فإن المؤسسات التي تكون بناها أكثر أفقية وفيها بضع طبقات تراتبية وموظفون مفوضون بالسلطات،وتتوفر فيها بيئة أفضل لتقاسم المعرفة وإدارتها.

أما ممارسات إدارة الموارد البشرية فتشمل حيازة (توظيف) القوة العاملة المعرفية،وتمكينها (تدريبها)وتقييمها (قياس أدائها)،وتطويرها (إدارتها مهنيا) ومكافأتها(تعويضها). وكلما نفذت هذه الممارسات على وجه أحسن ،كان تأثيرها أكبر في إدارة معرفة المؤسسة وأثمرت جهودها أكثر في خلق ثقافة تقاسم المعرفة .

فعلى سبيل المثال تسهل عمليات التدريب الجيد تقاسم المعرفة ما بين أطراف القوة العاملة،وبلا من أن تعتبر مؤسسات هذه الأيام التدريب مطلبا للترفيعات،فإنها تحدد المعرفة باعتبارها مطلبا لها،ثم تستنبط خطط تدريب تيسر هذه المعرفة.وهذا يعني أن من الأمور الأساسية تحديد مسيرات تعلم متفاوتة،تتيح للعاملين حيازة المعرفة التي تحتاجها المؤسسة،ونشر هذه المعرفة وتجديدها ،وتوفر للعاملين في الوقت نفسه اختبارات مهنية مرنة.وتستخدم المؤسسات عامة في الوقت الحاضر منهجيات تدريب توجه نحو تقاسم المعرفة ونشرها،وتشتمل على طرائق تدعمها تكنولوجيا المعلومات مثل التعلم الافتراضي والكتب الافتراضية وتقنيات تدريب المدربين وغيرها .

وكذلك تؤمن التحسينات في تقنيات التوظيف،أن يتوظف الذين يتمتعون بالمطلوب من معرفة وخبرة و إمكانيات ومثل هولاء العاملين لن يجلبوا إلى المؤسسة المعرفة الجديدة والمفيدة فقط،بل إنهم سيندمجون بسهولة داخل المؤسسة وهذا الاندماج مهم للغاية ،لان العاملين إضافة إلى جلبهم معهم ممتلكات معرفة جديدة سيكونون قادرين على إعادة استخدام المعرفة المؤسسية القائمة بسرعة وفعالية.

إن أنظمة التعويض وتقييم الأداء تتغير نحو التشديد على خلق المعرفة وإدارتها.وتنظر هذه الأنظمة بصورة متزايدة،ليس إلى الأداء والنتائج على المدى القصير فقط،بل أيضا إلى ما يع رفه العاملون،والى أي مدى يساهمون في معرفة المؤسسة،والسرعة التي يتعلمون بها ومن مفاتيح النجاح في إدارة المعرفة الاعتراف بالعاملين باعتبارهم خبراء في ميادين تخصص كل منهم.

وأما الثقافة المؤسسية التي تتكون من الفرضيات والقيم والمعتقدات المجتمعة تكون أساس اتخاذ القرارات.وبغية توليد ثقافة مؤسسية تعاونية لإدارة المعرفة أو ما تسميه"فيرنا الي " ثقافة المعرفة ،لا بد من توفر عنصرين هما :

الأول هو وجود مناخ الثقة والانفتاح في بيئة تقدر التعلم والمزاولة المستمرين تقديرا عاليا وتثمنهما وتدعمهما والتحدي الأكبر في إدارة المعرفة هو تأمين مشاركة العاملين في خلق المعرفة وتقاسمها.وهذا يتطلب تغييرا في العقلية الثقافية التقليدية،ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى تقاسم المعرفة .

والثاني هو الحفز.فالحفز يدفع الأفراد إلى الرغبة في تقاسم المعرفة ،ولذلك فمن المهم إدارة توقعات العاملين واليات حفزهم.فالإعلان عن إنشاء فريق لتقاسم المعرفة لا يكفي وحده لصنع فريق من هذا القبيل أوتوماتيا فمن المطلوب تطوير الدافع إلى تقاسم المعرفة.

ويرى بعض الاكادميين أن هناك ثلاثة مقاربات فقط تشجع العاملين على تقاسم المعرفة هي: إخافتهم، أو الاعتراف بإسهامهم، أو أن يدفع لهم، على كل حال يندفع العاملون اندفاعا ذاتيا أو خارجيا، ويتأثر كلا نوعي الحفز بالأشكال المؤسسية وبممارسات الموارد البشرية.

ج– قياس نتائج إدارة المعرفة [1]

يمثل النظام الذي يقيس قيمة الممتلكات المعرفية ممكنا أساسيا في إدارة المعرفة.وهذه هي مهمة صعبة،لا سيما عندما تكون المعرفة ضمنية وديناميةويصنعها البشر،وعلى كل حال يمكن قياس كل جزء من المعرفة،كما لو كان متميزا مستقلا،وبعد ذلك يمكن نظريا تقييم نظام المعرفة باجماله.

وإدارة موارد المعرفة تعني التنسيق بين الأشخاص الذين يخلقون المعرفة ويتقاسمونها وينظمونها ويطبقونها،وقياس هذه الإدارة يعني ترسيم وتوثيق العلاقة السببية القائمة بين تطبيق المعرفة وخلقها وتقاسمها

وأفضل وسيلة ناجحة لقياس التقاسم تكمن عموما في تتبع تدفق المعرفة بين العاملين،وفي مسألة العناية بالزبون يأتي قياس عدد الشكاوي والوقت اللازم لحلها ومدى البقاء على اتصال مع الزبون ،ومع أن هذه القياسات هي تبسيط للظاهرة الحقيقية،ولكنها تكون أحيانا وثائق قيمة تساعد على تفهم تدفق المعرفة.

يجب ألا ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إنفاق،بل على أنها استثمار يعود بالفوائد على المؤسسة، وهذه الفوائد تقاس بقيمة عوائد الاستثمار، وهناك العديد من المؤشرات لقياس عوائد من الاستثمار،

[1] توماس استيوارت،مرجع سابق،ص210

لكن يركز العديد منها على القيمة المرتبطة برأس المال الفكري الموجود في المؤسسة. إن اعتماد مؤشرات تتصل مباشرة بالانجاز ماليا كان أم لا يمثل تقدما ويجب استخدام مزيج من قياسات تتعلق بالماضي معتمدة على حصيلة الأعمال الحالية،واستباقية تقودها مؤثرات الأداء التي تؤدي إلى محصلة. ومثال على القياس المتعلق بالماضي الربح النهائي بعد دفع الضرائب،ومثال على القياس الاستباقي هو جودة المساهمات المعرفية أو الممتلكات المعرفية التي تقيم بعدد المرات التي استخدمت فيها البوابة المعرفية .وتوفر حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عموما قدرا كبيرا من البيانات المسجلة التي يمكن تفسيرها للوصول إلى فهم أفضل لكيفية اتصال الأشخاص بعضهم مع ببعض،وفعالية مثل هذا الاتصال ومن ثم المعوقات التي لها الأولوية في الحل ويمكن أيضا أن تكون مؤشرات تقدر كميا أو مؤشرات شخصية.

ويحتمل لوصف هذه الطرائق هنا أن تبسط أكثر من اللازم عملية قياس حصيلة المعرفة،غير أن للحواسيب قدرة هائلة بالتحكم بتدفقات المعرفة ومراقبتها. والمهمة صعبة وتواجه بعض التحديات الهامة أمامها.وأحد أكبر التحديات التي يواجهها قياس نجاح المعرفة هو المشقة اللازمة لتقدير قيمة معرفة فرد ما ورأس ماله الفكري.ويعود سبب ذلك أساسا إلى المعرفة الضمنية التي تكون خاصة عادة من حيث وقتها وسياقها.

والتحدي الثاني هو الشبكات ،فمن منظور المعرفة تمثل الشبكات إحدى الممتلكات القيمة جدا، فهي تخلق القيم عبر دمجها المحتوى مع معارف العاملين،وقد تحتاج إلى موارد كثيرة أو قليلة لصيانتها، ويمكن أن تكون بناها غير رسمية وغالبا ما تكون ممتلكاتها غير مستقلة، وتستطيع أن تؤدي تقريبا العمل نفسه الذي تؤديه المؤسسات الرسمية، غير أن قيمتها أعلى بكثير من قيمة الممتلكات التي تستخدمها. وفوق ذلك تكون قيمتها أعلى من حيث رأس المال الفكري،إن كانت متميزة باعتماد شديد على وسائل الاتصال الالكترونية.

إن الإدارة الفعالة للمعرفة تجلب حصيلة أكبر للمؤسسة،وأن ذلك يحسن القدرة التنافسية والمعلومات الخاصة بالسوق واتخاذ القرار، ولما كانت هذه الأمور ضرورية لبقاء المؤسسة فمن المهم أن تقاس مساهمة الإدارة المعرفية قياسا دقيقا قدر الإمكان.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

المطلب الأول: مفهوم عمليات إدارة المعرفة

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة،وكيف تنفذ على أحسن وجه داخا منظمة ما،ويتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة،فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

كما يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام كما يشير "King"إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة 'غنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة[1]. ويمكن الإشارة إلى أربع مقاربات في ما يخص عمليات إدارة المعرفة[2]:

المقاربة الأولى: يشير Alee إلى أربع عمليات معرفية،تكون دورة المعرفة في هذه المقاربة دورية بمعنى أن المعرفة بعد تحديدها يعاد توليدها من جديد .

المقاربة الثانية: هي لمنظمة (Arthur Andersen) للاستشارة في الأعمال التي قدمت تقييما لإدارة المعرفة تحدد فيها سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة وهي :تحديدها وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وتوليدها وتتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة المنظمة وقيادتها وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج .

المقاربة الثالثة: قدمتها دافينبورت التي تؤكد أن أهمية دراسة عمليات المعرفة العامة وتحسينها حيث لا يمكن أن ينسى أن المعرفة تتولد وتستخدم ويجرى تقاسمها بعمق ضمن عمليات العمل.وتتضمن سيرورات العمل والعمليات سيرورات المعرفة في توليد المعرفة ونشرها وتنظيمها وتطبيقها،وتختلف العمليات المحددة التي يمكن أن تقوم بها منظمة ما من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى لآخر،ويمكن أن تتعلق بأبحاث السوق وتصميم المنتج وتطويره أو حتى بعمليات التفاعل التبادلي مثل تشكيلة الطلبات والتسعير،ولا بد في إدارة المعرفة من التدخل لتعزيز مثل هذه العمليات الأساسية في أداء المنظمة.

المقاربة الرابعة: وهي مقاربة نوناكا وتاكوتشي الجديرة بالذكر حيث أكد أن توليد المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التالف بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

[1] الكبيسي صلاح الدين،إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي،دراسة إستطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط،أطروحة دكتوراه،جامعة المستنصرية،العراق،2002،ص67.

[2] اللجة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا،مرجع سابق،ص8.

وتهدف هذه المقاربة إلى خلق بنية مناسبة وموائمة تضمن التشارك الجماعي للمعرفة وتطويرها.ومثلما رأينا نجد أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر.وفي دراستنا هذه سنركز على أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل من بين النماذج.وذلك بإجماع عدد من الباحثين(الكبيسي،باسردة،العمري)، ويوضح الشكل خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

الشكل (1-1):العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

توليد المعرفة

خزن المعرفة

توزيع المعرفة

تطبيق المعرفة

المصدر:الكبيسي،صلاح الدين ،مرجع سابق، ص62

وقبل التطرق إلى العمليات السابقة نشير إلى عملية تشخيص المعرفة باعتبارها عملية ضرورية لتمام العمليات الأخرى[1]:

1-تشخيص المعرفة :أن العاتق الدائم في حياة المنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة لان نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة، وغيابها هو جوهر مشكلة المنظمات المعرفية. لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات وما لدى أفرادها وخبراتها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها،وثانيا التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها.

[1] العمري غسان، مرجع سابق،ص8.

2–ومن هنا توجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على السواء وفي هذا النطاق يتوجب على المنظمة إنشاء دليل العاملين بها وخبرائها لنعرف ما لديهم من معرفة وخبرات. يعد هذا الدليل بمثابة الرسم الطبوغرافي للأصول المعرفية للمنظمة ويمكن التعبير عنه في شكل جدول محوره الرأسي به أسماء العاملين ومواقفهم بالمنظمة،والمحور الأفقي يشمل نواحي المعرفة التي تريد المنظمات رصدها مثل الشؤون المالية،ونقل التكنولوجيا،تسويق...الخ.ومن ثم وضع علامات معبرة في نقاط التقاطع بين الأفراد حيال مجال المعرفة المحدد.

3- أما في مجال رصد المعرفة الخارجية للمنظمة فيجب مراعاة الاعتبارات التالية [1]:

1)**الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر**:وهي مؤسسات تتكون من علماء وخبراء وباحثين تتخصص في متابعة حركة البحث العلمية على المستوى العالمي ويحقق هذا الاتصال مصلحة مزدوجة تستفيد المنظمة بإلمامها بالتطورات العلمية في مجال تخصصها ويستفيد من الخبرة بإعطائه أبحاثه فرصة التطبيق العلمي من خلال التعاون مع المنظمة.

2)**الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة:** فمن خلال البحث على الانترنت تستطيع المنظمات التعرف إلى من لديه للحلول للمشاكل التي تتعرض لها وسمي ذلك بالجولات الاستكشافية على الانترنيت

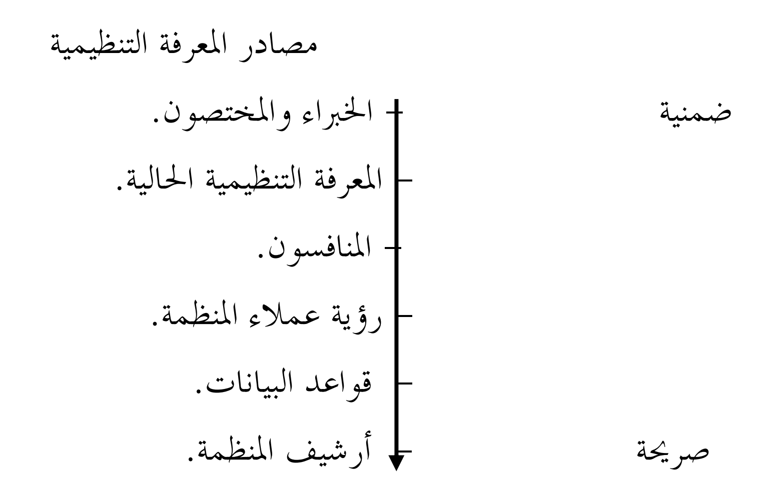
3) **مراكز الاستماع:** وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد فهي عبارة عن لقاءات تكون بين المدرين وخبراء المنظمات لإيجاد حلول للمشاكل المشتركة.

4)برامج البحث الذكية على الانترنت : وهي برامج حاسب الي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على مواقع الانترنت وتحديد ما يفيد المنظمة منها وسط الأحجام الهائلة من المعلومات المعروضة،وفي النهاية يجب أن يكون على المنظمة تصور لتحديد المعرفة التي تفيدها وعليها أن تحدد المعرفة التي يجب أن تتواجد بها في لحظة إنشائها وما المعرفة التي عليها اقتناؤها من مصادرها الخارجية والداخلية وما المعرفة التي يجب عليها أن تطورها بسبب عدم وجودها داخليا وخارجيا.

[1] بروبست،وآخرون،مرجع سابق،ص17.

فضلا عن ذلك تعتمد مصادر الحصول المعرفة وتندرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة على النحو الذي يوضحه الشكل :

الشكل(2-1) مصادر الحصول على المعرفة



المصدر : العلواني حسن،مرجع سابق،ص316.

4-توليد المعرفة:

يتزايد الاهتمام في توليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في أسواق هذه الأيام التي يحتم فيها التنافس المستمد إلى حد كبير على المعرفة لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحيق أداء متميز ومستدام للمنظمة.

إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة.

ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة فالكل مسؤول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكده (نوناكا

و تاكوتشي) .إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد[1].

ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي يجب توافر العناصر الآتية [2]:

1)الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد.

2) الشفافية وتقليل الحوافز.

3) التكامل بين الخبرات.

ومن أنماط توليد المعرفة نجد[3]:

– اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم،أو من خلال القراءة وملاحظة الخبرات والتجارب أو النشاطات المتماثلة أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.

– توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل لمواقف ما وما نتائج ذلك الموقف،وكيف تترابط الأشياء ببعضها،فإن ذلك يكون فيها موضع توسيع المعرفة من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عمليات التفكير في ذلك الموقف.

– توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة وتكمن قوة الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه

– الاكتساب:إن الطريقة الأكثر مباشرة وفعالية لاكتساب المعرفة هي شراؤها ويتم ذلك عادة من خلال شراء الأفراد(المعرفة الموجودة داخل عقول هؤلاء الأفراد أو من خلال الاستخدام والتوظيف).

– الاستئجار:يعني استئجار المعرفة استئجار مصدر المعرفة كأن يتم استئجار خبير ما مقابل مبلغ مالي يدفع له مقابل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما أو من خلال تقديم الدعم المالي للجامعات أو مراكز البحوث شرط أن تكون المنظمة أول مستخدم تجاري للنتائج التي تجريها هذه الجامعة أو المركز.

– الموارد المخصصة:يتم توليد المعرفة من خلال إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض ليكون هدفها الرئيسي متابعة المعرفة الجديدة.

– الانصهار (الاندماج): ويعمل هذا المدخل على دمج الأفراد بعضهم ببعض،بوجهات نظرهم المختلفة من أجل العمل على حل مشكلة أو بناء مشروع جديد.

[1] الحجازي هيثم،مرجع سابق،ص82

[2] بروبست وآخرون،مرجع سابق،ص24.

[3] الحجازي هيثم،مرجع سابق،ص90.

- التكييف: إن الصراعات التي تحيط بالبيئة التي تعيش فيها المنظمة سواء كانت البيئة الخارجية أو الداخلية يحفزها على توليد المعرفة من خلال التكيف مع تغيراتها ويعتبر العاملون أكثر مصادر التكيف أهمية لأنهم يكتسبون المعارف والمهارات الجديدة بسهولة وتستند القدرة في المنظمة على التكيف على عاملين أساسيين:

أولا: امتلاك الموارد الداخلية الموجودة والقدرات التي يمكن استخدامها بطريقة جديدة.

ثانيا: الانفتاح على التغيير أو امتلاك قدرة عالية على الامتصاص.

- الشبكات: يمكن أيضا توليد المعرفة من خلال الشبكات غير الرسمية ذاتية التنظيم(ذات الاهتمامات والمصالح المنظمة) الموجودة داخل المنظمات وذلك عن طريق حواراتهم ومحادثاتهم المستمرة.

5-خزن المعرفة:(الاحتفاظ بها):

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر.ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية.لان هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة 1 والتي يعرفها (Stein and Zwass) بأنها :"الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية" ،ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما:الذاكرة اللفظية وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة،ويقصد بها العلاقة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين 2. كما يشير أيضا إلى أن حفظ المعرفة يجب أن يكون على أساس انتقائي وأن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المنظمة الأمر الذي يتطلب دورا خاصا لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة.وأن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال ثلاثة:

أ- الأفراد:فالأفراد هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

ب- **الحاسبات:**تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي

1 بروبست وآخرون،مرجع سابق،ص30.
2 العلواني حسن،مرجع سابق،ص318.

القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم.

ج- وأنه يمكن الحفاظ على المعرفة من خلال تقابلات مجموعات مرتبة وهي عبارة عن نماذج تؤدي إلى توليد نموذج تراتبي بنياني للمعرفة حيث يمكن أن تجمع وتوضع في فئات بطريقة معيارية، كذلك التعريف بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين ويستند ذلك إلى أنها ليست أدلة معرفة فحسب،بل هي أيضا مخازن خبرة من خلال الاحتفاظ بمواضيع خبرة الخبير ومعلومات الاتصال به 1.

كما نشير إلى أنه لا تنتهي عمليات حفظ المعرفة بمرحلة الحفظ،وإذا حدث ذلك فإن نظام العمل بالمنظمة،سيكون عرضة للتدهور والتآكل لذلك يجب أن تلي عملية الحفظ عملية تحديث مستمرة تهدف إلى تحسين انتقاء المعرفة.

6- توزيع المعرفة:

وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها.حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها يعتبر أمرا حيويا للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

كما يعتبرDexosa أنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة.وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية [2] (الانترنيت،الكسترانت،والانترانت) فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة .

وأنه لا يحدث تقاسم المعرفة وإعادة استخدامها من منظمة ما،إلا عند ما يتبنى مدير المعرفة مبدأ تقاسم المعرفة في المنظمة بكاملها وأنه من الأمور المشجعة في هذا الصدد أن تكون بعض المنظمات قد بدأت بتقييم ومكافأة عامليها الدين يتقاسمون ويستعملون المعرفة.

كما تشير(Coakes) إلى أن عملية نقل المعرفة هي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة[3].

---

1 اللجة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا،مرجع سابق،ص11.
[2] العلي عبد الستار وآخرون،مرجع سابق،ص240.
[3] الحجازي هيثم،مرجع سابق،ص47.

ويوضح (Alavi) أن أحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين وتمكنيهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جدا للنقل

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعا رسميا مقننا وتتم عادة في غير أوقات العمل أما الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم،إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر،إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقا لإطاره المرجعي،وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية وأن تضمن نقلا أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار وعلى ذلك فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها[1].

إن المعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكل مقصود وبشكل غير مقصود.:حيث يتم الأول من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد،كما تنقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل :المذكرات والتقارير والنشرات الدورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية أو من خلال إستخدام الفيديو،والأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية،وبرامج التدريب،وإجراء تنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.أما الشكل غير مقصود فيعني أن ننقل المعرفة داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية،والقصص والأساطير.

7- تطبيق المعرفة :

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها.ليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز،بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة،ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة منظمة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة[2].

كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم،أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها [3].

[1] الحسن العلواني،مرجع سابق،ص318.
2 اللجة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا،مرجع سابق،ص13.
3 العلى عبد الستاروآخرون،مرجع سابق،ص357.

إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها وأن أيا من العمليات السابقة (توليد،خزن،توزيع)لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة،وخاصة في العملية الإستراتيجية في تطبيق الجودة العالية للمنتجات لمقابلة حاجات الزبائن،لذلك فلمعرفة قوة إذا طبقت.

ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكييف.

المطلب الثاني : فريق المعرفة:

يمتاز القرن الواحد والعشرون بظهور قوة المعرفة وكيفية استخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية وأهمية قائد المعرفة وعمال المعرفة في تكوين الثروة والقوة معا.لذلك نجد أن الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين مثلما كان الصراع سابقا على الأرض كأصل من أصول الإنتاج.

1-قيادة المعرفة :

تعد قيادة إدارة المعرفة أحد المحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة وذلك مع زيادة الاهتمام بحقل إدارة المعرفة ومع ازدياد أعداد المنظمات التي بدأت تنحو نحو استخدام المعرفة في أعمالها عبر تطبيق مبادرات المعرفة وأهمية هذه الأخيرة في تحقيق أداء متميز للمنظمات.ويعتبر دور ضابط المعرفة أو قائد المعرفة من أدوار الإدارة العليا ويوازي دور مدير إدارة المعلومات أو مدير إدارة الموارد البشرية[1].

وعلى قائد إدارة المعرفة أن يقوم بجملة من المهام تتمثل في ما يلي :

- الدفاع عن المعرفة: فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة،هي أمر ضروري وهذه التغيرات تتطلب دفاعا قويا ومتينا.
- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة ومرافقتها بما يشمله ذلك من المكتسبات وقواعد المعرفة وشبكات المعرفة ومراكز البحوث والبيئة المنظمية المستندة إلى المعرفة .
- تقديم المدخلات الهامة في عملية توليد المعرفة واستخدامها في مختلف أنحاء المنظمة(تطوير المنتج الجديد،بحوث التسويق،تطوير إستراتيجية الأعمال وتسهيل الجهود لتحسين مثل هذه العمليات).
- قياس وإدارة قيمة المعرفة من خلال التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس.
- إدارة مديري المعرفة في المنظمة والإشراف عن وظائفهم ووضع مقاييس احتراف إدارة المعرفة .
- قيادة وتطوير إستراتيجية المعرفة أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة.

[1] الحجازي هيثم،مرجع سابق،ص74.

2-صناع المعرفة:(عمال المعرفة)

أختلف الباحثون في تعريفهم لعمال المعرفة فمنهم من ذهب لتعريفهم بأنهم الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات لإجراء الأعمال مما يؤثر على الكفاءة الإنتاجية،وذهب فريق آخر إلى تعريفهم بأنهم الأفراد الذين يضفون القيمة لمنتجات المنظمة من خلال تطبيقهم لمعارفهم،وأضاف فريق ثالث بأنهم الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة.ويعود اختلاف ذلك إلى عمل المعرفة الذي يتطلب الخبرات والإبداع والابتكار وتحويل الخبرات إلى معرفة تعزز من قيمة المنتجات والخدمات.

وصناع المعرفة يختلفون عن صناع البيانات وأن صناع المعرفة يولدون المعرفة ويكونون أكثر علما وثقافة من صناع البيانات.وقد يكونون أعضاء استشاريين للمنظمة.

وأهم الجدارات التي يجب أن يتمتع بها صناع المعرفة [1].

التحديد العلمي للمعرفة:من المنظور التقني المعرفة يمكن فهمها كنتيجة لعملية تعلم الحقائق وعلاقتها بالوحدات والكميات

قدرات أساسية في إدارة المعرفة الجوهرية المتعلقة في أمرين:

تقديم المعلومات والمعرفة من أجل التعلم والاتصال.

إختيار المعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات وتشجيع الانفتاح وتحفيزه وهذا يتطلب إدراك قيمة المعلومات والمعرفة والمهارات والقدرات التي يمكن الفرد من القيام بلعب دور فاعل محفز.

3-**إبداع المعرفة**: القدرة على الاتصال والتعلم المستمر إذا تم استخدام الخبرات هنا في عملية التعلم،وعملية الاتصال تتطلب الاسغاء للتعابير اللفظية وفهم المكتوبة وإدراك دورها في عملية التفاعل الفعال في نقل المعرفة.

4- **تخزين المعرفة**: أن يمتلك الفرد قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة وتوجيه الآخرين للمشاركة فيها وتخزينها من قبل مستخدميها في وسائط التخزين المختلفة.

5-**توزيع المعرفة**: العمل الجماعي وإدراك قيمة المعرفة عندما يتم مشاركة المعرفة،إن ذلك يتطلب القدرة على تطبيق على تطبيق المعرفة الجديدة،وجعلها بصورة منتظمة عند الآخرين من خلال دفعهم وتحفيزهم للعمل بروح الفريق وإدراك قيمة المعرفة المتشكلة من فرق العمل.

6- **تطبيق المعرفة**: إن تطبيق المعرفة الجديدة المتولدة يسمح بتعلم وفهم خبرات جديدة ويتطلب ذلك قدرة على استخدام وسائط نقل المعرفة وأساليب دعم ثقافتها التشاركية التي تعزز من قدراتها الجوهرية في صياغة وتكاملية المعرفة مع الأنشطة الرئيسية التي تكمل عملية إدارة المعرفة.

---
[1] العلي عبد الستار وآخرون،مرجع سابق،ص354.

المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم عمليات إدارة المعرفة

تعتبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واحدة من المفاتيح الأساسية للكفاءة والفعالية لعمليات الأعمال وأن حصول المنظمات على هذه التكنولوجيا ليس هو الضمان الوحيد لبقائها دون السعي إلى تكاملها بنجاح مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة.وتعتبر الإستراتيجية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات واحدة من استراتيجيات إدارة المعرفة.

1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

يمكن تعريفها بأنها [1]:"مجالات المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية،والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات وتطبيقاتها.إنها تفاعل الحاسبات الآلية والأجهزة مع الإنسان ومشاركتها في الأمور الاجتماعية والاقتصادية".

أما نظم المعلومات فيمكن تعريفها من الناحية القيمية على أساس أنها:" مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع،واسترجاع،وتشغيل،وتخزين،وتوزيع المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم" [2].

أما عن دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم عمليات إدارة المعرفة فإن هذه الأخيرة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لجمع وتدوين المعرفة وتحديد قيمتها،ونشرها ضمن المنظمة وتمكينها لتصبح معرفة لعمليات الأعمال ولتكون أكثر جاهزية وإبداعا لمنتجات عالية الجودة ومنافسا قويا في السوق.

حيث تستفيد إدارة المعرفة من أنظمة تكنولوجيا المعلومات وبشكل خاص من الأنظمة التي تتحسس وتستجيب لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية،وتخصص بشكل مباشر مهمات تعلم المنظمة وإدارة المعرفة،وتلعب بيئة التنظيم دورا كبيرا في تسهيل أو إعاقة استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرسمية وغير الرسمية [3].

1 الجاسم جعفر،تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة،عمان،الأردن،2005،ص47.
2 البكري صونيا،نظم المعلومات الإدارية،المفاهيم الأساسية،مكتبة الإشعاع،مصر،1997،ص14.
3 الخناق سناء عبد الكريم،دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة،ورقة عمل مقدمة الى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات،المعرفة:الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية،جامعة بسكرة،12-13،تشرين الثاني 2005،ص257.

2–التكنولوجيا المساندة لتوليد المعرفة:

أـ أنظمة عمل المعرفة:

يقصد بأنظمة عمل المعرفة:"الأنظمة التي تعمل على توليد وابتكار معرفة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لسلعة جديدة أو طرق عمل جديدة أو لتحسين الموجود منها، حيث يجزأ عمل المعرفة إلى عدة حقول متخصصة كل حقل يمتلك تشكيلة متخصصة من أنظمة عمل المعرفة لدعم العمال في ذلك الحقل والمحافظة على استمرار تجديد المعرفة" [1].

العاملون في المجال المعرفي يمكن أن يؤدوا ثلاثة أدوار مهمة وحساسة للمنظمة،وللإدارة العاملة فيها،وهي[2]:

– يعملون على تحديث المعرفة المتوفرة في المنظمة وبموازاة التطورات التي تحدث في العالم الخارجي للمنظمة،وفي كل مجالات التكنولوجيا والعلوم الصرفة والعلوم والنظريات الاجتماعية،والفنون.

– يقومون بخدمات وأدوار استشارية داخلية،وبما له صلة بمجال معرفتهم وكذلك التطورات والتغيرات الحاصلة والفرص المتاحة.

– يقومون بأدوار الوكالات والجهات التقويمية في التغيير والمبادرة وتحسين التغييرات في المشاريع.

ب– متطلبات نظام العمل المعرفي :

لنظم عمل المعرفة صفات خاصة تعكس حاجات ومتطلبات خاصة للعاملين في المجال المعرفي،يمكن أن نحددها بما يأتي:

ينبغي على نظم عمل المعرفة أن تؤمن للعاملين في المجال المعرفي الوسائل والأدوات المتخصصة التي يحتجونها، مثل رسومات ذات قدرات عالية، وأدوات تحليل مناسبة،وأدوات إدارة الوثائق والاتصالات. هذه النظم والأدوات تتطلب قدرات حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معها ومع تعقيدات الرسومات فيها، أو الحاسبات المعقدة الضرورية لعدد من العاملين في المجال المعرفي،مثل الباحثين العلميين، ومصممي الإنتاج،والمحللين الماليين.

وحيث إن العاملين في المجال المعرفي يركزون على المعرفة من العالم خارج المنظمة،لذا فإن مثل هذه النظم والأدوات المستخدمة ينبغي أن تسهل لهؤلاء العاملين سرعة وسهولة الوصول إلى قواعد البيانات خارج المنظمة.

1 العلي عبد الستار وآخرون،مرجع سابق،ص192.
2 نفسه،ص192

تهيئة محطات عمل تتناسب مع طبيعة عمل وأداء العاملين في المجال المعرفي،فالمصممون في المجال الهندسي مثلا يحتاجون إلى محطة عمل تختلف عن تلك المحطة التي تهيأ للمحللين الماليين.فالنوع الأول يحتاجون رسومات تتطلب قدرات كهربائية كافية للتعامل مع نظام تصميم الحاسوب ذي ثلاثة أبعاد،في حين أن المصممين الماليين يحتاجون إلى الوصول إلى عدد كبير من قواعد البيانات الخارجية وتكنولوجيا الأقراص الضوئية ،لغرض التخزين الوافي والكافي والوصول إلى كم هائل من البيانات المالية.

3-التكنولوجيا المساندة للحصول على المعرفة:

- نظم الذكاء الصناعي:

حقل الذكاء الصناعي يشير إلى الجهود لتطوير نظم المعلومات المحسوبة بطريقة تستطيع أن تتصرف فيها وتفكر بأسلوب مماثل للبشر،نظم تستطيع أنجاز مهام فعلية وتنسيق متكامل،أو استخدام صور وأشكال إدراكية لترشيد السلوك المادي[1]،وبتفصيل أكثر:الذكاء الصناعي هو المحاولات والجهود المبذولة في تطوير نظم المعلومات المحسوبة على مستوى الأجهزة والبرمجيات بطريقة تجعلها تتصرف كالإنسان.ومن هذا المنطلق فإن الذكاء الاصطناعي عبارة عن تطبيق أساليب متطورة في برمجة الحاسوب بغرض دفعه للقيام بأعمال الإنسان،بأعمال واستنتاجات تشابه ولو في حدود ضيقة تلك الأعمال و الأساليب التي هي جزء من أعمال الإنسان المنبعثة من ذكائه وقدراته.لذا فإننا نستطيع نعتبر أن الذكاء الاصطناعي علما يبحث في التعريف وتحديد أبعاد الذكاء الإنساني،بغرض محاكاة بعض من خواص هذا الذكاء.[2] وتعد هذه النظم مفيدة جدا للمنظمات للأسباب الآتية:[3]

- إنشاء قاعدة بيانات معرفية منظميه: حيث يتم تخزين المعلومات بشكل فعال،بحيث يتمكن العاملون في المنظمة وخاصة العاملون منهم في النظم والإدارات المعرفية من الحصول على المعرفة وتعلم القواعد التجريبية التي لا تتوافر في الكتب .

– خزن المعلومات والمعرفة المرتبطة بالذكاء الصناعي، يمكن للمنظمة من حماية المعرفة الخاصة بها من التسرب والضياع،بسبب تسرب العاملين منها بالاستقالة أو الانتقال من المنظمة .

– إنشاء آلية لا تكون خاضعة للمشاعر البشرية كالقلق أو التعب والإرهاق وخاصة عندما يتعلق الأمر بالأعمال المرهقة التي تمثل خطورة جسمية أو بدنية أو ذهنية.

- أنظمة وتطبيقات الذكاء الإصطناعي تمثل وسيلة ناجحة في أوقات الأزمات.

– التعامل مع الأعمال الروتينية وغير الملائمة بالنسبة للعاملين في المنظمة.

[1] ياسين سعد غالب،تحليل وتصميم نظم المعلومات،دار المناهج،عمان،الاردن،2005،ص10.
2 العلي عبد الستار ،مرجع سابق،ص197.
3 باسردة،توفيق ،مرجع سابق،ص69.

– توليد وإيجاد الحلول للمشكلات المعقدة يغني القاعدة المعرفية للمنظمة،إذ إن تحليل هذه المشكلات ومعالجتها في الوقت المناسب والقصير،يكون صعبا بالنسبة للإنسان الطبيعي.

وتهدف تطبيقات حقل الذكاء الصناعية في تحقيق عدة أهداف أهمها[1]:

-العمل على تمثيل المعرفة وتخزينها وتحليلها.

– تخزين القواعد المنهجية للتعامل مع هذه المعرفة والوصول إلى حقائقها.

–العمل كوسيلة لاكتساب المعرفة الإنسانية المتراكمة وتحديثها والمحافظة عليها واستثمارها في حل المشكلات.

الاستثمار الأمثل للمعرفة والخبرات العلمية والتطبيقية وتجاوز مشاكل التلف والنقص والنسيان...الخ

– توليد أو تطوير معارف وخبرات جديدة.

– تفعيل المعرفة المحسوبة واستخدامها في اتخاذ القرارات.

4- التكنولوجيا المساندة لخزن المعرفة:

نظم قاعدة المعرفة:

تحتوي قاعدة المعرفة عل مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين وتم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي لتمثل الخبرة التي أكتسبت من العمل والبحث في مجال معين عل أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد وهناك أساليب عديدة لتمثيل معرفة الخبراء مثل القواعد والحقائق.

ولكي تصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة وتتمكن من النجاح في إدارة المعرفة لا بد لها من تعزيز قدراتها في إضافة القيمة في ست قدرات أساسية هي القدرة على الإنتاج واستخدام المعرفة والقدرة على الاستجابة السريعة للسوق إذ هو سر بقائها والقدرة على التوقع من خلال رؤية الصورة الكلية وليس الاستجابة كرد فعل،والقدرة على الإبداع لإنتاج منتجات جديدة لاستخدام البحث والتطوير والمعرفة الموجودة والقدرة على التعلم من الخبرات الداخلية ومن الزبائن والمنافسين،وأخيرا القدرة على الاستمرارية في كل الظروف من خلال زيادة الرضا الوظيفي وتعظيم الحركية [2].

1 ياسين سعد غالب، مرجع سابق،ص21.
2 العلي عبد الستار وآخرون،مرجع سابق،ص71.

5-التكنولوجيا المساندة للمشاركة بالمعرفة:

- نظم مساندة القرارات الجماعية:

هي أنظمة لتوسيع وتطوير لأنظمة دعم القرار لأغراض صنع القرار الجماعي1،كما يمكن تعريفها بأنها النظم التي تعمل على دعم وإسناد عملية اتخاذ القرارات بالمشاركة وبحضور العقل الجماعي لصناع القرار2،وتفيد هذه النظم في تحقيق ما يلي:-

- تعزيز المشاركة الايجابية في صنع القرارات الإدارية.
- تكوين مناخ تنظيمي ايجابي ومفتوح قائم على الحوار وتبادل الآراء والمقترحات.
- تطوير الآراء النافذة والأفكار المبدعة التي تظهر كثمرة للنقاش وتبادل الأفكار والحوار المشترك.
- اعتماد الموضوعية والمعلوماتية في الحكم على الأشياء وتقييم البدائل.
- تعتبر أداة لتقييم وتنظيم الأفكار بطريقة كفؤة وفعالة.
- القدرة على بناء النماذج وتقديم الحلول.
- توثيق عملية إتخاذ القرار وما يرتبط بها من تحليل ومقاربة للبدائل والحلول الممكنة للمشكلة.
- يعمل على توسيع نطاق العقلانية المحدودة لصناع القرار بإضافة القدرات البرامجية للنظام إلى الطاقة المحدودة للعقل الإنساني.

6- التكنولوجيا المساندة لتوزيع المعرفة:

- أنظمة أتمتة المكاتب:

نظم أتمتة المكاتب تشير إلى كل تطبيقات نظم المعلومات المحسوبة لاتمتة المهام والواجبات التي تنجز في المكاتب الإدارية بهدف زيادة الإنتاجية الإدارية وتحقيق الجودة،وتحسين فعالية الاتصالات والمعلومات داخل المكتب،وبين المكتب والبيئة التنظيمية وبين المكتب والبيئة الخارجية.[3]

ومن بين تطبيقات نظم المكتب التي تساعد في توزيع المعرفة نجد4:

- معالج الكلمات
- الناشر المكتبي.
- التنظيم الالكتروني للمواعيد.
- نظام إدارة الوثائق.

1 نجم عبود نجم ،مرجع سابق،ص343.
2 ياسين سعد غالب، مرجع سابق،ص.44.
3 نفسه،ص46.
4 الخناق سناء عبد الكريم،مرجع سابق،ص263.

المطلب الرابع: منهجية تنفيذ نظام إدارة المعرفة[1].

هذه المنهجية مؤلفة من أربعة مراحل ،تساعد القائد في المؤسسات وكبار مسؤوليها التنفيذيين على توجيه التحول نحو مؤسسات تدفعها المعرفة.

ونقطة البداية في تنفيذ إدارة المعرفة هي في تقرير أنماط الاستثمارات الواجب توظيفها،والاندماج مع نظام المعلومات الموجود،وبغية تنفيذ أية مبادرة من مبادرات إدارة المعرفة،تقترح هذه المنهجية الانطلاق عبر أربع مراحل ومن ثم البدء بأربعة مشاريع:

أ–صياغة رؤية المعرفة وإستراتيجيتها: لكي تضع المؤسسات رؤية وإستراتيجية للمعرفة، لابد من الإجابة على بعض الأسئلة:إلى أين نحن ذاهبون من حيث المعرفة طبعا؟ ولماذا؟ وكيف يمكننا الوصول إلى هناك؟ وبالإجابة عن هذه الأسئلة تصبح الاستثمارات في إدارة المعرفة مقنعة ومحسوسة أكثر. فالإجابة مثلا عن السؤال "لماذا؟"تساعد على فهم مبادرات التغيير الهادفة إلى نمو المؤسسات، وتوجيهها نحو أغراض معينة،مثل تحسين الكفاءة أو تقوية العلاقات بالزبائن أو الارتقاء برضا العاملين عن عملهم والتزامهم به.

ب–هندسة المعرفة ومحتواها: وترمي إلى تنظيم المعرفة وفهرستها في زمر ،كما ترمي أيضا إلى التقرير بشأن المنصات التي سوف تختزن المعرفة، وبعد ذلك تقوم بتحديد أدوات البرمجية التي سوف تتيح إضافة المحتوى إلى مستودعات المعرفة واستعادته منها.

وتحتوي هذه المستودعات على المعرفة بأنماط عديدة تتجاوز الوثائق،وتتناول معطيات كثيرة.وهذا يتيح للمستثمرين تنظيم البيانات والبحث داخل الحجوم الكبيرة من البيانات للعثور على الوثيقة المطلوبة بالضبط في الوقت اللازم.فعلى سبيل المثال،يمكن أن تكون المعلومات عن التوجهات الاقتصادية بلا قيمة أو حتى محفوفة بالمخاطر،إذا لم يكن معروفا من أنتجها،وكم استغرق إنتاجها من الوقت.ولا يمكن أن تتحول المعطيات المعرفية،بلا معلومات صحيحة إلى معرفة ضمنية مفيدة في صنع القرار .ولا بد أن يزود المستخدمون بأدوات البحث التي تعكس قدر الإمكان توجهاتهم المهنية الشخصية في تناول المعرفة.

ج–البنية الأساسية للمعرفة: وترمي هذه المرحلة إلى تعريف أدوار موردي المعرفة ومستخدميها بغية توليد جماعات الممارسة أو غيرها من مبادرات إدارة المعرفة وتسهيل عملها. ويجب أن يتبع أدوار المعرفة إحدى القواعد الأساسية في المؤسسات وهي "لا يمكن عمل شيء مالم توكل مهمة القيام به إلى أحد العاملين،فعلى مديري المعرفة أن يتفهموا أدوارهم،وكيف يمكنهم أداء العمليات التنظيمية،حيث يمكن أن

---

1 اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا،مرجع سابق،ص70،2004.

يتركز وصف أدوار المعرفة على العلاقات بالزبائن،أو على تطوير منتج جديد أو الارتقاء بأداء فرق العاملين

ويحتاج الأشخاص الذين تتماثل اهتماماتهم المعرفية إلى التعاون فيما بينهم لاستخدام الشبكات الافتراضية بغية تبادل الأفكار،والمنهجية ترتكز على خلق " أماكن المعرفة"،يمكن أن تخلق ضمنها المعرفة وتقاسمها ونشرها ويتضمن دور كبار مسؤولي المعرفة الترويج لهذه الأماكن والمساهمة في شعبيتها وضم أعضاء جدد إليها والدفع نحو خلق محتويات وأوعية جديدة

د–الثقافة المعرفية: وترمي هذه المرحلة إلى حفز المستخدمين على توريد وتقديم معارفهم الخاصة طوعا،في الوقت الذي يستخدمون فيه معارف الغير ويجب أن ترعى القيادة الجهود المبذولة في هذا الاتجاه لخلق الإحساس بهذه الحاجة الملحة بين العاملين،وتحيط الأنشطة الرئيسية في هذه المرحلة ببرامج التدريب والاتصالات الثنائية ومهمات التسويق الداخلي،وتحيط كذلك بتقوية البرامج التي تتناول قياس الأداء والحوافز.

خلاصة الفصل:

تعد المعرفة الموجود الجوهري غير الملموس الذي تنامى دوره في نجاح منظمات الأعمال.والذي أدى إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المؤسسات من إقتصاد تقليدي قائم على (الأرض،العمل،رأس المال)إلى إقتصاد جديد قائم على المعرفة.يعرف بإقتصاد المعرفة،تلك المعرفة التي تتواجد بعقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها،الأمر الذي يجعل لها الدور الحاسم في تحقيق أداء متميز.

ويؤكد غالبية الباحثين وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة يكون الأفراد مصدرها الأساسي الأول من خلال خبراتهم وذاكرتهم وقدراتهم العقلية والفكرية وتكون المصادر الخارجية المصدر الثاني.

كما يركز الدارسون لموضوع المعرفة على التصنيف الثنائي لأنواع المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة.الى جانب ضرورة التفريق بين المعلومات والمعرفة باعتبار المعلومات هي مرحلة وسطية بين البيانات والمعرفة.

كما تعد إدارة المعرفة من الميادين الجديدة التي تخضع للديناميكية أي التبدلات السريعة في المجالات التي تشملها والعمليات التي تغطيها،لهذا نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز في معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد،وخزن،توزيع وتطبيق للمعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة،الأمر الذي يضمن للمنضمة تحقيق أداء متميز.

يعد نظام غدارة المعرفة الأساس الذي يقدم الدعم القوي لعمليات إدارة المعرفة.

وتعتبر عمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل للمعرفة وتتمثل هذه العمليات في عملية تشخيص المعرفة التي تمكن من رصد وتحديد مصادر المعرفة والطرائق والأساليب التي تسمح بتوليد المعرفة،وتعتبر عملية خزن المعرفة الوسيلة التي تسمح للمنظمات بالحفاظ على ذاكرتها التنظيمية كما تسمح عمليات توزيع المعرفة بالتقاسم والتشارك في المعرفة بين أعضاء المنظمة لتكون عملية تطبيق المعرفة العملية الداعمة للعمليات السابقة لأن أهمية المعرفة تكمن في تطبيقها إلى جانب الدور الداعم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعمليات إدارة المعرفة التي تتمثل في نظم الذكاء الصناعي ونظم المشاركة،ونظم أتمتة المكتب.كل ذلك يحتاج إلى فريق يسعى إلى نشر ثقافة إدارة المعرفة ويدعم توجيهها بما يحقق للمنظمة الاستفادة التي تضمن لها تحقيق أداء متميز.

الفصل الثاني
المقاربة النظرية للأداء

تمهيد:

يعدّ مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكــرين و البــاحثين في مجال إدارة الأعمال، و رغم ذلك يشوب تعريفــه الإلتبــاس و الغموض لاختــلاف اتجــاهــات المفكــرين، لذا أردنــا أن يكــون مــوضوع هذا الفصل تــوضيح هذا المصطلح من خــلال التطــرق إلى عــدد من التعــاريف التي قــدّمهــا البــاحثون، ثمّ إلى المفــاهيم الأخرى التي تقترب في معنــاها من مصطلح الأداء، و بعد ذلك إلى جــوانب الأداء.

و بمــا أنّ ل التــي تتعلّــق بعمليــة القيــاس.

وبغية الإلمام أكثر بهذا الموضوع سنحاول معالجة هذا الفصل في المحاور التالية:

المبحث الأول: الأداء مفاهيم عامة

المبحث الثاني: نظام تقييم الأداء

المبحث الثالث: قياس الأداء

المبحث الأول : مفـــاهيم أساسية حـــول الأداء:

نهدف من هذا المبحث إلى إبراز مفهوم الأداء وتصنيفه ومؤشرات وشروط الأداء الجيد في المؤسسات الإقتصادية.

المطلـــب الأول: مفهوم الأداء:

إن مصطلح "الأداء" "Performance" يعني تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد، من أجل هدف معين حيث يعرف بأنه:"كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين, ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفء أو الأمثل ..." [1]

والأداء هو مفهوم شـــامل وهام، بالنسبة لجميع المؤسسات على إخـــتلاف أنواعهـــا وتبـــاين نشاطها." وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء. ويعتقد البعض أن الخلاف حول ذلك، ينبع من إختلاف المعـــايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الباحثون مع القول أن هذا الإختلاف، إنما يعود لتنوع أهداف وإتجاهات الباحثين في دراساتهم." [2]

فبالنسبة لكثير من الباحثين، اقتصر مفهوم الأداء على العامل البشري في المؤسسة فقط ،أي علـــى قيام الفرد بعمله أو مهامه طبقا للأهداف المسطرة. بينما ذهب آخرون إلى ربطه بالفعالية، التي يقصد بها درجة بلوغ الأهداف، وبالإنتاجية التي تعبر عن علاقة بين الإنتاج والعوامل لمستخدمة فيه(أداء الوظيفة الإنتاجية). وهناك من يربطه بالقدرة التنافسية، التي تعبر عن قدرة المؤسسة على الإســـتمرار في محـــيط تنافسي متطور، وهو ما يشير إلى الكفاءة والفعالية في آن واحد.....إلخ.

"وحسب ما سبق فإنه باستثناء الدراسات التي تنظر للأداء على أنه سلوك بشري، فإن البقية تركز حول ربطه بالفعالية والكفاءة، سواء في المستوى الإستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد، إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها. كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كل الموارد المتاحة لديها، إذا حقق لها ذلك نتائـــج دون مستوى الأهـــداف المرسومة."[3]

وبشكل عام فإن أداء مركز مسؤولية سواء كان (قسم,وحدة,مؤسسة,فرع..) يعبر عن الفعالية والكفاءة التي يظهر بها هذا المركز أمام تحقيق الأهداف المسطرة.

---

[1] Daniel Reig, larousse - Bordas,1997, p312.

[2] حمزة محمود الزبيدي،التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق،عمان،2000،ص81.

[3] عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية،العدد الأول،جامعة بسكرة ،2001،ص88.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء، ينبغي الآن تحديد مفاهيم بعض المصطلحات المرتبطة أو التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء وهذه المصطلحات هي :

1- الفعـــاليـــة:- Efficacité - "وتعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال، هو الذي يتمكن من الوصول للأهداف ويحققها في الآجال المحددة. ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفعالية يمكن ذكر مثلا:إحترام الأهداف المسطرة ،النتائج المالية المحققة (رقم الأعمال, معدل المردودية....)، حجم الإنتاج، ردود أفعال الزبائن ومختلف المتعاملين مع المؤسسة، المحيط الإجتماعي داخل المؤسسة ورضى العاملين فيها، معدل الغيابات ومعدل دوران
العمل، نظام المعلومات القائم بها." [1]

"فالفعالية تقاس إنطلاقا من أهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها؟)." [2] فمثلا داخل المؤسسة، المدير الفعال هو المدير الذي يحقق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه: [3]

* فإذا كان المتوقع من مدير الإنتاج- بحكم منصبه- تحقيق كمية معينة من الإنتاج بجودة محددة وبتكاليف إنتاج معينة، وأساليب عمل متطورة، مع عدم الإخلال بمتطلبات الأمن الصناعي، ونجح في تحقيق ذلك وفي مدة محددة فإنه يقال أن مدير الإنتاج مديرا فعالا.

* وإذا كان المتوقع من مدير الأفراد - بحكم منصبه - توفير هيكل عمالة بمستوى كفاءة معين، ونظام عادل وفعال للأجور والعلاوات والحوافز، بحيث لا تزيد تكلفة الرعاية الصحية الاجتماعية، وبحيث يتوفر نظام معلومات كفء للعاملين ،على أن يتم ذلك في مدة معينة، وبتكلفة معينة وجودة محددة. وقام المدير المكلف بتسيير الموارد البشرية بتحقيق ذلك، فإنه يقال عنه أنه مدير فعال، لأنه حقق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه.

* وإذا كان المتوقع من المدير المالي — بحكم منصبه - أن يحقق نسبة معينة من الربحية المستهدفة عند مراكز إتخاذ القرارات، ويوفر الإلتزامات القصيرة الأجل.كما يحقق توافر المعلومات المالية والقانونية في أوقاتها الرسمية، وأن يحقق توافر المعلومات المالية الإدارية، مصنفة لمراكز إتخاذ القرار فإنه يقال عنه مدير مالي فعال.

وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى، يتضح لنا أن الفعالية هي مسألة تحقيق نتائج، بصرف النظر عن المجهودات التي بذلت، فالمسألة ليست مسألة نشاطات ومجهودات بقدر ما هي مسألة نتائج. وقد يختلف مفهوم "**الفعالية**" حسب مصدر تقييمها: [4]

---

[1] Tony Alberto, comprendre l'entreprise, Nathan, paris, 1998, p128.
[2] Michel Gervais, contrôle de gestion, Economica, paris, 1997, p15.
[3] السيد الهواري ،المدير الفعال للقرن21 : التوجهات الفكرية والأساليب العلمية ،1998،ص35.
[4]Paul Milgram, Economie,Organisation et Management, PUG,1997, p34.

– فبالنسبة لمالك المؤسسة " فالفعالية " تعني تعظيم الأرباح داخل المؤسسة، والتي تضمن له تعظيم سلطته داخلها وداخل السوق في حدود القيود المفروضة.

– بالنسبة للمديرين فهدفهم الأساسي تعظيم مكانتهم داخل المؤسسة، أو الحصة داخل السوق، فالفعالية عندهم تعني الزيادة من رقم الأعمال.

– بالنسبة للعامل, المؤسسة الفعالة هي تلك التي تضمن له القدرة الشرائية والحماية والبقاء ويعرف" Khemkhem " **الفعالية** بأنها" القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة."

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المخرجات المخططة}}$$

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب،إقتصاد وتسيير المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2000، ص126.

2- الكفاءة :- Efficience– هي العلاقة بين وسائل الإنتاج المستعملة والنتائج المحصلة وتعرف الكفاءة على أنها إنجاز الأعمال بطريقة اقتصادية تضمن الوصول للأهداف المرتقب تحقيقها. وهي تعني الحصول على أكبر كمية، نظير ما هو أقل أو أقل بتكلفة.وبمعنى آخر إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدها الأقصى. فهو مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات، وكلما كانت العلاقة موجبة، كلما تم الحكم على أن المؤسسة ذات كفاءة والعكس صحيح.[1]ويقصد بها أيضا "مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة." [2]

والكفاءة عموما يتم قياسها انطلاقا من معيار الإستخدام الأمثل للموارد، وهذا الأخير لا يتحقق إلا من خلال العملية الإدارية الإستراتيجية (الخطة الإستراتيجية متوسطة وطويلة الأجل) والتي تسمح بالمراقبة الدورية، وقياس مستويات الإنتاجية. بمعنى قياس الكفاءة الإنتاجية لمختلف عوامل الإنتاج المستعملة وتحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الوسائل المستعملة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

[1]Tony Alberto, Op.cit,p128.

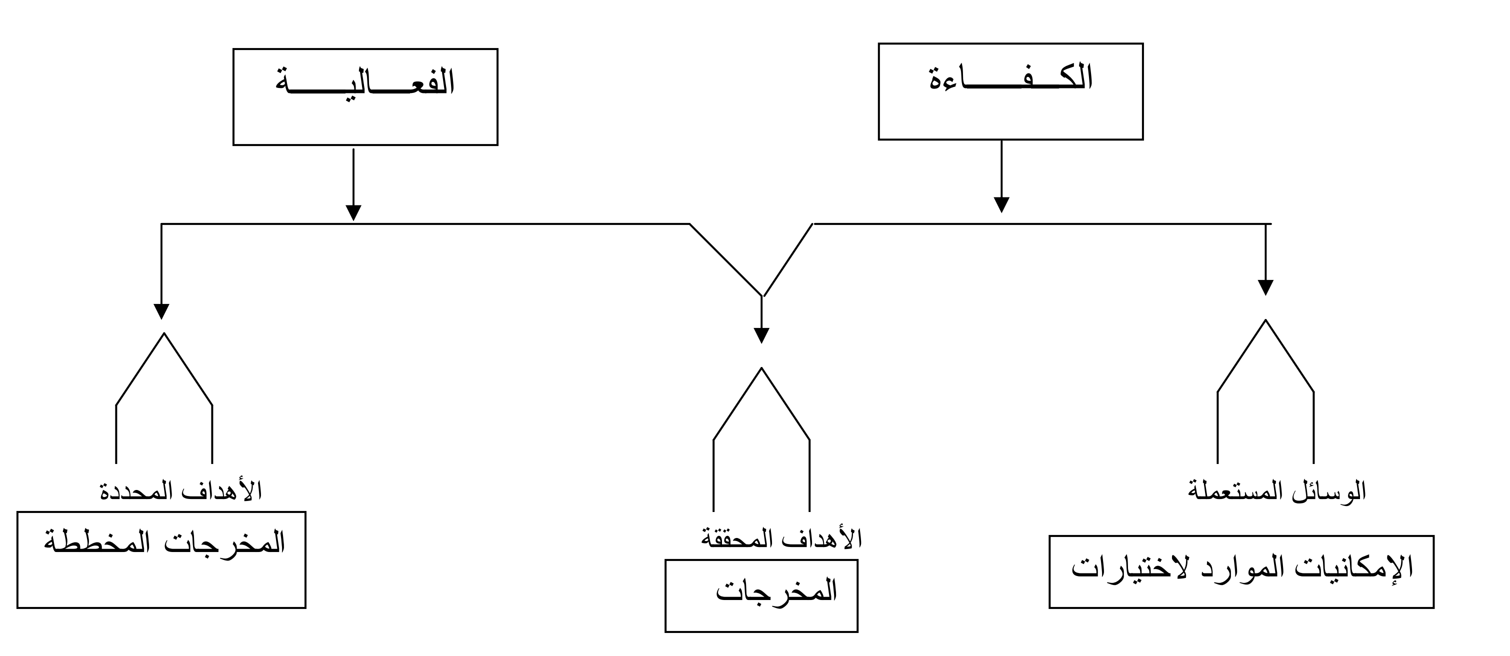
[2] عبد المليك مزهودة ، مرجع سابق، ص87.

العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

قد يظهر كلاهما مرادف للآخر، إلا أنهما في الحقيقة مختلفان من حيث المفهوم ،كما سبق وأن رأينا ذلك. لكن في الواقع هما وجهان متلازمان، عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات في المؤسسة (الشكل 1-2). ولتوضيح العلاقة أكثر، يمكن تقسيم المسؤولين أو المسيرين من حيث مفهومي الكفاءة والفعالية إلى عدة أصناف. فيمكن أن نجد أن هناك مسؤول فعال وغير كفء أي أنه نجح في تحقيق الأهداف المرسومة، لكن تم ذلك بتكلفة أكبر مما أتيح له أو كان متاح له.أو العكس أي مسير غير فعال ولكن كفء أو غير فعال وغير كفء معا.

ومن هنا يمكن إستنتاج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية بل تعد أحد عناصرها وأن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها مطلبا ضروريا لها. ويشير الشكل (2-2) إلى مختلف الوضعيات التي تنجم عن تفاعل كل منهما مع الآخر.

الشكل رقم(1-2): علاقة الكفـــاءة بالفعاليـــة



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب،مرجع سابق،ص127.

الشكل رقم (2-2) : التفاعل بين الكفاءة والفعالية

الكفـــاءة

الفعالية		**منخفضة**	**مرتفعة**
	منخفضة	عدم تحقيق الأهداف مع سوء استعمال للموارد	عدم تحقيق الأهداف ولكن إستعمال أمثل للموارد
	مرتفعة	تحقيق الأهداف مع إفراط في إستعمال الموارد	تحقيق الأهداف مع إستعمال أمثل الموارد

المصدر : نفس المرجع، ص 127.

3-الإنتـــاجية:- La Productivité - وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها. ويعرفها "Male " "بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن إستخدام الموارد، بغية بلوغ هذه الأهداف." [1]

وبالتالي فالتركيبة بين الفعالية والكفاءة، تسمح بالتحصل على أفضل إنتاجية وبالتالي أفضل أداء

الشكل رقم(3 -2):الإنتـــاجية

الحالة (1) : إنتاجية متوسطة
الحالة (2) : إنتاجية منخفضة
الحالة (3) : إنتاجية عالية
الحالة (4) : إنتاجية متوسطة

عالية غير كفأة



عالية غير فعالة ↔ منخفضة غير فعالة

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المدخلات}}{\text{المخرجات}} = \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{النتائج المحصلة}} = \frac{\text{الكفاءة}}{\text{الفعالية}}$$

المصدر: علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه،جامعة الجزائر، 1999، ص 12.

4- الهـــدف- L'objectif - :[2] هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص هي :

- **الوضوح** : الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد ويفضل أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس، مما يسهل عملية الرقابة.
- **الواقعية** : أي قابلية التحقيق.
- **المرونة** : الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط.

وعلى العموم يجب أن تتصف الأهداف بالخصائص التالية:

- أن تكون متكاملة لا متناقضة.

[1] Michel Gervais,Op.cit,p15.

[2] عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة بسكرة ، 2004/2003 ، ص4.

- أن تكون مرتبة ومتسلسلة.
- أن تشكل الأهداف فيما بينها شبكة.

المطلب الثاني : تصنيفات الأداء :

إن تصنيف الأداء، يطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء. ويمكن الإعتماد على أربعة معايير (تصنيفات) هي : معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة وكل معيار منها يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

1- التصنيف حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، أداء داخلي وأداء خارجي :

1-1 الأداء الداخلي[1] : ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية :

- الأداء البشري :أي أداء أفراد المؤسسة.
- الأداء التقني : يتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بطريقة فعالة.
- الأداء المالي :أي فعالية إستخدام الوسائل المالية المتوفرة.

2-1 الأداء الخارجي : "هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة."[2] فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة و يمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، نتيجة مثلا ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتوج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين.فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها. فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك , كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي .

2- التصنيف حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار، يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.[3]

[1] Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, Librairie , paris, 1999, p236.

[2] عادل عشي, مرجع سابق, ص 5.

[3] عبد المليك مزهودة, مرجع سابق، ص 89.

2-1 الأداء الكلـــي : وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالإستمرارية ,الربح ,الشمولية,النمو....إلخ.

2-2 الأداء الجزئـــي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة, وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع، باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفة المالية, أداء وظيفة الأفراد, أداء وظيفة التموين, الإنتاج والتسويق وهكذا.....والأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

3- التصنيف حسب المعيار الوظيفي: يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة.وبناءا على الوظائف المعروفة يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:

3-1 أداء الوظيفة الماليـــة: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

3-2 أداء وظيفة الإنتـــاج : "يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات."[1]

3-3 أداء وظيفة الأفـــراد : يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يبني على الكفاءات وإختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا.'' وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله."[2]

3-4أداء وظيفة التموين : يتمثل في القدرة على الإستقلال عن الموردين والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

3-5 أداء وظيفة البحث التطوير:[3] يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

* توفر جو ملائم للبحث والإبتكار والتجديد.
* التنوع في المنتوجات.

---

[1] Marcel Laflame,le Management : approche systémique,3ème édition , Geatan Morin, Canada, 1981, p357.
[2] George R.Terry et autres, les principes de management,8emeéditon, Economica, paris,1985, p325.
[3] Marel Laflame, Op.cit, p358.

* درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

6-3 أداء وظيفة التسويـــق :[1] يتحدد هذا الأداء، من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء(من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد ، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتوج.

7-3 أداء وظيفة العلاقات العمومية : في هذه الوظيفة، تتحد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا،" فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الإعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء, الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم وإستقرار في الأرباح الموزعة.أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة,أما الموردين فالأداء هو إحترام المؤسسة لأجال التسديد والإستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء،هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية."[2]

4- التصنيف حسب معيار الطبيعة : تبعا لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى أهداف إقتصادية، إجتماعية, تقنية, سياسية..إلخ.فإنه يمكن إذن تصنيف الأداء، حسب هذا التقسيم إلى أداء اقتصادي وأداء إجتماعي, سياسي وتقني.....إلخ." فالمؤسسة لا يمكنها أن تحسن صورتها بالإعتماد على أدائها الإقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج. فالأداء الإقتصادي يعتبر تحقيقه بالمهمة الأساسية للمؤسسة, والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات إستخدام مواردها .وإلى جانب الأداء الإقتصادي والإجتماعي، يمكن الحديث أيضا عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة. وذلك عندما تسطر المؤسسة لنفسها أهدافا من هذا القبيل، كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على النظام السياسي القائم لإستصدار إمتيازات لصالحها، كما هو الحال بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات."[3]

---

[1] عادل عشي, مرجع سابق, ص 8.

[2] نفس المرجع , ص 9.

[3] عبد المليك مزهودة , مرجع سابق , ص ص 89 ,90 .

المطلب الثالث : مؤشرات وشـــروط الأداء الجيـــد:

1- مؤشرات الأداء الجيـــد :

هناك عدة تقسيمات للمؤشرات (تصنيفات), فهناك من يصنفها إلى مؤشرات تنظيمية واجتماعية واقتصادية، وهي بذلك تعبر عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة, وهناك من يصنفها إلى مجموعتين :مجموعة المؤشرات الشخصية والموضوعية من جهة , ومجموعة المؤشرات النوعية والكمية من جهة أخرى.

وقبل أن تتناول كلى التصنيفين ,لابد أن نحدد مفهوم المؤشر وخصائصه. ويعرف المؤشر بأنه: " شخص أو شيء ما يقدم المعلومات وهو كذلك أداة للقياس، من شأنها أن تقدم ملاحظات مفيدة. " [1] وهناك تعريف"Dictionnaire de Gestion" الذي يعرفه بأنه: "معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي ، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة." 2 والمؤشر الجيد هو ذلك المؤشر الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة وجيدة والذي يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص هي:[3] الدقة, الوضوح, وسرعة الحصول عليه والشموليـــة.

الدقـــــة : بمعنى أنه يعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي نرغب في ملاحظتها.

الوضـــوح : بمعنى سهولة فهمه من طرف الجميع، فالذي يقرأه يعرف ماذا يعنيه وما لا يعنيه.

سرعة الحصول عليه : لضمان القيام بالتصحيحات الأزمة في الوقت المناسب.

الشـــموليـــة : أي يغطي جميع جوانب المؤسسة.

وهناك عدة تصنيفات لمؤشرات الأداء، تقسم إلى ما يلي:

---

[1] Robert le DUFF et al , Encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz , paris, 1999, p897.
[2] A. Bur Laud et Autres , dictionnaire de gestion , Fourcher, paris, 1995, p271.
[3] عادل عشي, مرجع سابق, ص 18.

التصنيف الأول : نجد ضمن هذا التصنيف:

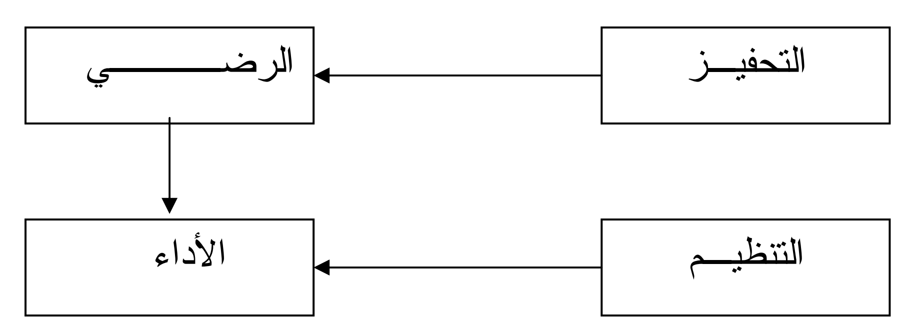
1- المؤشرات الاجتماعية للأداء : وهي متعددة وتصنف كالأتي :[1]

1-1 المحيط الإجتماعي داخل المؤسسة :

يصف الوضع الإجتماعي داخل المؤسسة وحالة الرضى فيها. وصفة العلاقات الإجتماعية والمهنية بين أفرادها(سيئة, جيدة, متوسطة, قوية, ضعيفة...). فلهذا المؤشر دور فعال في نجاح المؤسسة وهو يهتم بالجانب الإنساني فيها، باعتباره قيدا يتوقف عليه نجاحها أو فشلها. ولذلك أصبحت الإدارة بصفة عامة والمسؤولين خصوصا، يعطون هذا الجانب أهمية بالغة ويجتهدون من أجل ربط العلاقة بين مختلف المستويات في المؤسسة وحتى إشراك العاملين في إتخاذ القرار.

1-2 إرضـــاء العامليـــن: اجتهدت الكثير من الدراسات، التي قامت بتفسير العلاقة بين الكفاءة ومستوى الإنجاز والرضا داخل المؤسسة. فبعضها أثبت أن مستوى الجزاء، يؤثر على درجة الرضا والتي بدورها تؤثر إيجابا أو سلبا على مستوى الإنجاز. وبالتالي نستنتج أن العلاقة طردية بين الكفاءة والرضا من جهة، والأداء من جهة أخرى.

الشكل رقم(2-4) :علاقة الأداء بالرضا



المصدر: **Pierre Morin, Organisation et motivation:le guide de gestionnaire, chihab,1995,p9.**

وبالتالي فالتحفيز له رد فعل بسيكولوجي على الفرد، تظهر نتائجه في الرضى أو عدم رضى العامل داخل المؤسسة.والسعي نحو تحفيز العاملين في المؤسسة، يتطلب بالضرورة التأثير على التنظيم بطريقتين :[2]

- تنظيم العمل الداخلي حتى يتم تسهيل المهام وتوزيعها، وبالتالي إرضاء المكلف بها.
- تنظيم العمل بشكل يجعل الرضى بالكفاءات يرتبط مباشرة بمستوى الأداء.

[1] Abderrahmane Rais , les indicateurs de performance et leur relation avec le système comptable, Institut de gestion, RENNES, France, 1989, p 31 .
[2] Pierre Morin, Op.cit, p10.

فمن سلبيات ونتائج عدم الرضا هو نقص المردود، "فإن لم ينجح المسؤول أو المسير مهما كان موقعه في إرضاء المستخدمين وتوطيد العلاقة بينه وبينهم، فإن ذلك سيؤثر سلبا على الإنجازات المحققة، من خلال بروز سلوكيات تعرقل وتحد من نشاط وقدرات اليد العاملة والإنتاج ككل. كإرتفاع عدد الشكاوي ونقص الاتصال بين الأقسام، إرتفاع معدل وعدد الغيابات، رداءة نوعية الإنتاج، الإضرابات المستمرة والمتعددة وكل هذا سيؤثر على أداء المؤسسة على المدى القصير أو الطويل."[1]

وأخيرا يمكن إستنتاج مدى أهمية دراسة العلاقات الإجتماعية، وأثرها خصوصا على التنظيم وعموما على أداء المؤسسة ككل:

2- المؤشرات التنظيمية والإقتصادية للأداء :

عملية التنظيم داخل المؤسسة تعني إنشاء علاقات فعالة بين الأشخاص، بشكل يخلق لهم نوعا من الرضى الذي يسمح لهم بالعمل بكفاءة. ويتم قياس هذه المؤشرات مباشرة بالنظر إلى الهيكل التنظيمي, وليس إنطلاقا من النتائج المحققة. وتظهر أهمية هذه المؤشرات في إظهار النقائص التنظيمية، إنطلاقا من ردود الأفعال الأولية قبل تفاقمها وتحولها لمشاكل إقتصادية، يصعب حلها .فسوء إنتقال المعلومات والتراعات بين الأقسام، يؤثر بدوره على النتائج والذي يؤدي إلى إنخفاض الإنتاج وفقدان الزبائن ...إلخ. وعلى العموم فإن العلاقة بين الأداء التنظيمي والأداء الإقتصادي هي علاقة مباشرة،فهذا الأخير يتأثر بالأول تأثيرا مباشرا.وعليه فإن حدوث مشاكل على مستوى الأداء التنظيمي، سيؤدي إلى عدم التوازن داخل المؤسسة. وعليه سيتدهور أداءها الكلي وبالتالي الإقتصادي وخلاصة ما سبق أن المؤشرات التنظيمية للأداء تتمثل في مايلي :[2]

2-1 العلاقـــات بين الأقســـام : إن الإختلاف وعدم التطابق بين الأهداف خاصة بين الأقسام، يؤثر مباشرة على الأداء داخل التنظيم الواحد.

2-2 طبيعة نظام المعلومات وإنتقاله بين الأقسام : إنتقال المعلومات بين الأقسام بشكل منتظم، يؤكد أن العلاقة بينها جيدة ووطيدة مما يدعم تبادلها مع الإدارة العامة.

2-3 مرونـــة التنظيـــم : ويتعلق الأمر بقدرة التنظيم على التكيف مع المحيط، وذلك بمواجهة القيود وإستغلال الفرص المتاحة. فكلما كانت قدرة المؤسسة وسرعتها في التكيف قوية وسريعة، كلما كانت لها الفرصة في تفادي تكاليف أكبر قد تتحملها في الحالة العكسية.

[1] Ibid, p10.
[2] Abderrahmane Rais, Op. cit, p43.

التصنيف الثاني : ويصنفها البعض إلى مجموعتين من المؤشرات :[1]

1- المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية : المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات وتقييمات الأفراد الذين لهم علاقة مع المؤسسة, فرأي العامل داخل المؤسسة، يعد من المؤشرات الشخصية. أما المؤشرات الموضوعية هي التي لا يمكن أن تولد تناقضا لدى الأطراف المعنية ,أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم.ومثال ذلك مؤشر الإنتاجية ,عدد حوادث العمل داخل المؤسسة معدل الغيابات...إلخ.

2- المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية : المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات، ومن أمثلة ذلك : رضا العمال عن ظروف العمل, القدرة على الإتصال, رضا العملاء عن خدمات المؤسسة...أما المؤشرات الكمية، فتسهل عملية حسابها وهي نوعان : مؤشرات مالية (نقدية) ومؤشرات غير نقدية (عينية). فالنوع الأول يعبر عنه في شكل تكاليف وموازنات , وهي تصلح للمستوى العلوي للتنظيم (الإطارات ,الوظائف, المصالح...) الذي يسعى لمعالجة الإنحرافات فيها. أما المؤشرات العينية، فهي التي يتم الحصول عليها بسرعة تتلاءم مع المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة ويمكن تقسيمها إلى :

2-1 مؤشرات أداء اليد العاملة المباشرة : الوقت المحقق والوقت المعياري.

2-2 مؤشرات الأمـــن :عدد حوادث العمل ,العدد المتوسط لأيام التوقف بسبب الحوادث.

2-3 مؤشرات أداء الآلات :عدد القطع المصنوعة يوميا، عدد القطع المصنوعة في الوقت المحدد , عدد الأعطال.

[1] عادل عشي ،مرجع سابق, ص 18.

2- شروط الأداء الجـيـد (الكفء والفعـال):

يربط Bennis W.G [1] صحة المؤسسة بشروط الفعالية والكفاءة، والتي يقسمها إلى ثلاثة شروط وكلها ترتبط بقدرة وأداء المؤسسة من جهة وبمحيطها من جهة أخرى . ويضيف E.SHEIN شرط آخر له دور فعال في المؤسسة، وهو التكامل لتصبح هذه الشروط بالتالي أربعة وهي :

2-1 كفاءة التكيف والإستعداد لحل المشاكل : يرتبط هذا العنصر بقدرة المسيرين والمؤسسة بصفة عامة، على التكيف مع التغيرات التي تحدث في المحيط. حتى لا تشكل لهم تهديدا، وذلك طبعا بالإعتماد أو التركيز على نظام المعلومات.

2-2 الإحساس بثقل المهمة وإدراك المؤسسة لأهدافها: هذا العنصر يشترك فيه الأفراد العاملين أيضا بالمؤسسة، من أجل تحقيق أحسن أداء وخلق علاقات جيدة مع المحيط (المتعاملين الإقتصاديين، المستهلكين، الدولة......).

2-3 قدرة الحصول على الحقائق : وهذا يتوقف على كفاءة البحث والتطوير وعلى جودة نظام المعلومات السائد في المؤسسة، وقدرته على إنتقاء المعلومات الضرورية لبناء الإستراتيجية المناسبة.

2-4 التكامل بين مختلف أجزاء المؤسسة : أي التكامل بين مختلف الوحدات فيها دون تناقض ، مما يجعلها تعمل في تناسق يدمج الحاجات الفردية مع أهداف المؤسسة، وهذا ما أشرنا إليه بتكامل الأهداف .

[1] ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة , الجزائر, 1998, ص 282.

المبحث الثانـــي : نظـــــام تقييـــم الأداء :

سنتطرق في هذا المبحث، إلى مفهوم وأهمية عملية تقييم الأداء وكذا مفهوم نظام تقييم الأداء، لأهميته البالغة في المؤسسة والخصائص التي يتميز بها هذا النظام.

المطلب الأول : مفـــهوم وأهميـــة تقييـــم الأداء :

إن قيمة المؤسسة ككل أو جزء منها، تتحد من خلال الأهداف التي ترسمها ومدى تحقيق وإحترام هذه الأهداف.ولكي تتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها وهل حققها بالوسائل المعقولة، فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها أو بالأحرى تقييم أدائها. وإذا عرفنا أن المؤسسة تحتوي على مجموعة من الوظائف، فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من هذه الوظائف. ونقول مثلا تقييم أداءها التجاري، المالي أو الإنتاجي وفي الأخير أداء الأفراد. لكن ما هو تعريف أو مفهوم تقييم الأداء وما هي أهميته؟

تعددت التعاريف الخاصة بتقييم الأداء،" فأحدها يتعلق بالحكم على نوعية الأداء التقني لأنظمة المعلومات، النظام والإدارة الموجهة لتحقيق الأهداف الموجودة , والآخر يتعلق بالحكم على مختلف الأداءات الخاصة بالمؤسسة نفسها ونمط تسييرها."[1]

"وقد لا ينحصر تقييم الأداء، في حل المشكلات التي تعاني منها المؤسسات، وإنما يكون حتى في المؤسسات السلمية، التي تسعى لتقييم نشاطها بصفة دورية، بهدف تطوير كفاءاتها وتمديد حياتها وتفادي الوقوع في الأزمات والمشاكل المستقبلية . وبالتالي تحاول التنبؤ بالمستقبل، وهو ما تتبناه معظم المؤسسات الناجحة. والتي قد نجد ضمن هيكلها التنظيمي، مصلحة أو قسم خاص بالرقابة الداخلية، والذي يعمل على تقييم أدائها الكلي بشكل دوري وتشخيص المشاكل التي تعاني منها كلما تطلب الأمر ذلك."[2]

كما يقصد بعملية تقييم الأداء،" قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا،أملا في إكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف، وعلى النحو الموضح مسبقا." [3]

وتنحصر عملية تقييم الأداء، في الكشف عن مجموعة من الإنحرافات، كل منها ترتبط بأصل خاص بها، لكن أغلبها تشمل كل من :[4]

---

[1] Michel Gervais, Op.cit ,p104.
[2] Kamel Hamidi, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, RISSALA, 1995, p 12.
[3] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق, ص 82.
[4] Abderahmane Rais, Op. cit, p04.

1- التنفيــذ : أي أن البرامج التي تم تسطيرها مسبقا , لم يتم إحترامها أثناء النشاط. وهوما يخلق فارق بين ما تم تسطيره(تخطيطه) وبين ما تم فعلا.

2- التنبــــؤ : أي لم يتمكن المسيرون من إسقاط التنبؤات والفرضيات على أرض الواقع، أو أن المخططات الموضوعة لا تكتسي الموضوعية. وتكمن أهمية تقييم الأداء في ما يلي :[1]

1- يوفر تقييم الأداء، مقياسا لمدى نجاح المؤسسة، من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافهـــا.

2- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانيا (من مدة لأخرى) أو مكانيا (بالنسبة للمؤسسات المماثلة).

3- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، الأمر الذي يدفع بالمؤسسة إلى تحسين مستوى أدائها.

4- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة, وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة، من أجل النهوض بأدائها.

5- إن تقييم الأداء ، يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة، من خلال إستنتاج نقاط الضعف والبحث عن مصادرها، وبالتالي محاولة معالجتها أو إقتراح بدائل جديدة أخرى.

6- يقدم تقييم الأداء، الكثير في مجال الموارد البشرية، من خلال مكافأة المصلحة أو العامل الإيجابي وتخطيط توزيع الأفراد والقيام بالتكوين والتدريب.

المطلب الثاني : مفهوم نظـــام تقييم الأداء وخصائصه :

يعرف النظام بأنه عبارة عن تركيب مجموعة عناصر أو أجزاء في تكوين متجانس، لتحقيق أهداف تم تحديدها مسبقا. أو عبارة عن تجميع لعدة أجزاء تسمى بالأنظمة الفرعية ،على شكل وحدة متكاملة أو متجانسة، بغية تحقيق هدف معين. وعرفه كل من **Von bartalanfly** و **Rosny** بأنه **:**

" يعبر عن مجموعة عناصر في تفاعل ديناميتي والمبنية على هدف معين."[2]

وإذا إنطلقنا من فكرة أن تقييم الأداء، هو عملية جزئية في نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإنه يمكن تفسير نظام تقييم الأداء، إنطلاقا من نظام الرقابة والذي يمثل بدوره جزءا من نظام المعلومات الكلي للمؤسسة والذي حسب **A.Burlaud** **هو:** "عبارة عن مجموعة من التقنيات في

[1] نفسه, ص 84.
[2] عبد الرزاق بن حبيب, مرجع سابق, ص 04.

تركيب متناسق تهدف إلى تقييم سلوكات ونشاطات معينة، إنطلاقا من مؤشرات كمية في ظرف زماني معين." [1]

هذا النظام يمثل داخل المؤسسة، مصدر معلوماتي جد هام بالنسبة للإدارة العامة ومسؤولي الأقسام. وتقييم الأداء كنظام رقابة، عبارة عن تقنية يستعين بها المسيرون والمديرون، على حد السواء، من أجل ضمان الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وفق أهداف المؤسسة. فوجوده ضروري، وإيجاده واجب على كل المؤسسات التي تطمح في الإستمرار والنجاح.

إذن و حسب ما سبق، يمكننا تلخيص خصائص نظام تقييم الأداء في ثلاث خصائص أو مميزات هي :

1- الشمولية : حيث يهدف تقييم الأداء في المؤسسة، إلى التطرق لمختلف الأداءات الوظيفية مثل : الأداء المالي، الأداء التجاري،الأداء البشري.

2- الإستمرارية : ويتم ذلك التقييم الشامل، بصفة مستمرة ومتكررة، في إطار إرشادات وتوجيهات تسمح بتوضيح العمل والقيام بالإصلاحات اللازمة .

3- المرونة : لابد أن يتم التقييم بالمرونة اللازمة، حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات بناءا على الوضع القائم، لأن الجمود لا يساعد على مقاومة النقائص وإضافة أو إقتراح حلول وبدائل وتقنيات جديدة.

ومن خصائص نظام التقييم الجيد للأداء ما يلي :[2]

* **الصدق والسلامة** : بمعنى سلامة وصدق مؤشرات القياس ، التي يجب أن تكون موضوعية وهذا يعني أن النظام الجيد لتقييم الأداء، هو النظام الذي يرتكز على المؤشرات الموضوعية أكثر منها المؤشرات الذاتية .

* **الثبات أو الوفاء :** أي وفاء وسيلة القياس ، ويعني ذلك أن تعكس نفس النتائج والحقائق، عندما يتم إستخدامها لقياس أداء معين لعدة مرات . وهذه الميزة تتوفر في المؤشرات الكمية أكثر منها في المؤشرات النوعية، التي تتأثر بظروف معينة(رأي العامل, رأي العميل أو المستهلك) .

* **القدرة على التمييز بين الأداءات** : بمعنى حساسية المؤشر، إلى درجة يستطيع فيها أن يميز بين أدائين مختلفين ولو كانا متقاربين.

---

[1] Michel Gervais, Op. cit, p10.

[2] Laurent Bélanger et al,G.R.H une approche global et intégrée, 3ème édition,gaetan Morin, Quebec, 1984 , p172.

* **الشمـــولية:** أي كما سبق وأن أشرنا، قدرة نظام تقييم الأداء على تقييم الجوانب الخاصة بالأداء مثل: الأداء المالي , الأداء التجاري ,الأداء الإنتاجي, أداء الأفراد.....الخ.

ولأن عملية تقييم الأداء من المهام الصعبة في منشأة الأعمال، أو حتى في أي تنظيم آخر وذلك بسبب صعوبة تقييم أعمال بعض العاملين، التي لا تحكمها معايير أو مقاييس كمية. وهي الأعمال التي تكون نتائجها غير ملموسة ولا تخضع للقياس أو التقييم الموضوعي. كالأعمال الذهنية مثلا وبالتحديد الأعمال التي يقوم بها المراقب أو القيادي في المنشأة.لا بد من توفير مجموعة من الشروط لضمان التقييم الجيد للأداء :[1]

1- توفير المعلومـــات الكافيـــة : فهي أساس ومصدر التقييم، فيجب أن تسعى المؤسسة لإقامة نظام معلومات شامل (يمس جميع أنشطتها) وفعال.

2- تحديد معدلات الأداء المرغوب فيها : من الضروري وضع أو إختيار معدلات أو نسب مرجعية للأداء، من أجل أن تتمكن المؤسسة من مقارنة أدائها زمانيا ومكانيا. وكذا تحديد الإنحرافات الموجبة والمسؤولية عن الإنحرافات السالبة، ويفضل إشراك العاملين في تحديد هذه المعدلات حتى يكون ذلك حافزا لهم لبلوغ الأهداف.

المطلب الثالث:جــوانب الأداء:

بما أنّ الأداء هو مفهـــوم شـــامل فإنّه لا ينحصـــر في الجـــانب الإقتصادي فقط، بل يتعـــدّاه إلى الجـــانبين التنظيمي و الإجتمـــاعي.

الأداء التنظيـــمـــي:

الأداء التنظيمي هو الصفة التي تنظّم بها المؤسسة لبلوغ أهدافها، و الطريقة المعتمدة لبلوغ تلك الأهداف.

ارتبط الأداء لفترة طويلة بالهيكلة التنظيمية، بحيث كان ينسب الأداء للهيكلة، فيقال الهيكلة "س" أحسن من الهيكلة "ع" فلا يوجد أداء إلاّ و مرتبط بالهيكلة. غير أنّ هذا التقدير المبالغ فيه للهيكلة لم يخدم كثيراً المؤسسة بفعل التغيّرات اللامتنـــاهية لمحيطها، ممّـــا ينجم عنه في كلّ مرّة إعـــادة هيكلـــة جديـــدة حتى أصبح الأداء لا يتوقف عن الإنتظار في سبيل البحث عن "أحسن تنظيم"، لكن حاليـــاً و في ظلّ

[1] علي السلمي ، التخطيط والمتابعة ، دار غريب للنشر والتوزيع, القاهرة, 1978, ص .328

القيـــادة الإستراتيجية أصبح الأداء يُقيّـــم بالنسبة للمنـــافسة في الأسواق، و يتمثّل في القـــدرة على الإستجابة للإنتظـــارات الخـــارجية مستقـــلاً بذلك عن الهيكلـــة التنظيمية.[1]

لكن هذا لا ينفي ضرورة وجـــود تنظيم داخـــل المؤسسة، بل على العكس فإنّ التنظيم الجيّـــد هو وسيلة في خـــدمة أداء المؤسسة، وعليه فإنّ Kalika.M ينص على وجـــود أربعـــة (04) عـــوامل ضروريـــة لتحقيق الفعـــالية التنظيمية، تتمثّـــل في:[2]

أ- احترام الهيكلة الرسمية: إنّ عـــدم احترام الهيكلـــة الـــرسمية ينجـــرّ عنه حدوث اختـــلالات داخـــل المؤسسة.

ب-العلاقـــات بين المصالح: إنّ هـــمّ الإدارة هو الحـــدّ أو على الأقـــلّ التقليص من النـــزاعات التي يمكن أن تحـــدث بين المصالح بهدف خلق جـــوّ من الإنسجـــام و التنسيق.

ج-الإنتقـــال الجيّـــد للمعلـــومـــات: إنّ الإنتقـــال الجيّـــد للمعلومات ما هو إلاّ تجسيد لعلاقـــات الإنسجام و التنسيق بين المصالح المذكورة آنفـــاً. فالإنتقـــال الأفقي للمعلومات لا يؤثّـــر وحده على الفعـــالية التنظيمية، بل لابد كذلك من إدراج الإنتقـــال العمودي، و هو يمثّل تبادل المعلومات بين إدارة المؤسسة و مستويـــاتها المختلفة.

د-مرونـــة الهيكـــلة: و هي مقدرة الهيكلة التنظيمية على التغيّر للتكيّف مع قيود المحيط.

الأداء الإجتمـــاعي:

يتمثّل الأداء الإجتماعي في تحقيق الرضـــا لمختلف أفـــراد المؤسسة، لأنّ الإقتصار على تحقيق الجانب الإقتصادي مع إهمال الجانب الإجتماعي للأفـــراد قد يؤدي إلى التسبب في نتـــائج وخيمـــة على المدى الطويل.

[1] Castelnau et autres, Op.cit, p76.
[2] Marmuse. Christian (1), « Politique générale : Languages, modèles et choix stratégique », Editions economica, Paris, 1992, p105.

و من النقـــاط التي يستحسن الإهتمام بها نذكر مايلي:[1]

- ✓ طبيعة العلاقـــات الإجتماعية التي تـــؤثر على جودة القـــرارات الجماعية المتخـــذة،
- ✓ أهميـــة التزاعات و الأزمـــات الإجتماعية (من حيث العدد، الخطورة، المدة...)،
- ✓ مستوى رضا العاملين (و الذي يمكن تقييمـــه بالإستعانة باستجوابـــات داخـــلية للأفـــراد)،
- ✓ معدّل دوران العمّـــال الذي يعتبـــر مؤشرا على مدى وفـــاء الأفـــراد للمؤسسة،
- ✓ الغيابـــات و التأخـــرات و التي تعكس طبيعـــة نظـــام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة أو طبيعـــة العمل المؤدى (عمل مملّ، خطير أو متعب)،
- ✓ المنـــاخ الإجتمـــاعي السائد داخـــل المؤسسة،

الإهتمـــام بهذه النقاط يهدف إلى تحسين علاقـــة الأفـــراد بالمـــؤسسة، و يحثّهم على بذل مجهـــود أكبـــر، و يولّـــد وفـــاءهم تجـــاه المؤسسة.

المطلب الرابع:العـــوامـــل المـــؤثـــرة على الأداء:

إنّ المؤسسة هي قبل كلّ شيء مجموعـــة من الأفـــراد يمـــارسون نشاطات مختلفـــة، يجسّدون من خلالهـــا الهـــدف الذي أُنشئت لأجلـــه تلك المؤسسة. و هي ليست بمعزل عن المحيط المتواجـــدة فيه (من بيئـــة قـــانونية، بيئـــة اجتمـــاعية، منـــافســـة...) و المتميّـــز بالدينـــاميكية و التغيّـــرات اللامتنـــاهية و السريعـــة، فكلّ هذه العـــوامل داخلية كانت أم خـــارجية لها تـــأثير سلبي أو إيجـــابي على أداء المؤسسة. لذلك سنحـــاول ضمن هـــذا المبحث أن نجمع العـــوامل في العنـــاصر التالية: ثقـــافـــة المؤسسة، الرؤيـــة، الإبـــداع و تكنولوجيات الإعلام و الإتصـــال.

1- ثقـــافـــة المـــؤسســـة:

تنبع أغلب نشاطات وتصرّفـــات الأفـــراد داخل المؤسسة من أذهانهم، أي نتيجة لثقافتهم، لهذا سنحاول ضمن هذا العنصر دراســـة كيفيـــة تـــأثير ثقـــافـــة المؤسسة على الأداء.

1-1 مفهـــوم ثقـــافـــة المـــؤسســـة:

إنّ مفهوم ثقافة المؤسسة ليس حديث النشأة، فمنذ زمن طويل و رؤساء المؤسسات يبحثون عن خلق "جوّ المترل" داخل المؤسسة، يميّزها عن باقي المؤسسات الأخرى. و المؤسسة هي في الواقع منطقة

[1] Marmuse. Christian (2) dans performance, « Encyclopédie de gestion », Tome 2, Editions economica, Paris, 1997, p 2202

نـــزاعات و اضطرابات بين عدّة ثقافات مهنية، جهوية، و حتى وطنية، و هذا التجمع بحاجة إلى تنسيق حتى يعمل بصفة مثلى، و ثقافة المؤسسة هي التي تساهم في وضع رؤية موحدة لكافة أفـــراد المؤسسة.

و يمكن تعريف ثقافـــة المؤسسة على أنّها " مجموعة من العناصر التي تفسّر قواعد العمل و الإختيارات الإستراتيجية لوحدة معيّنة، و تتكـــوّن من: القيم، التقاليد، تـــاريخ المؤسسة، و الدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفـــراد المنتمون إلى نفس المؤسسة.

القيـــم: بصفة عامّـــة تمثل الأفكار و المعتقـــدات الرئيسية، الأخـــلاق، الديانـــات، و هي تحدّد التصرفـــات المقبولـــة و المسموح بها، و بصفـــة أدقّ فإنّ القيم هي التي تكوّن فلسفة المؤسسة و هي الدستور الذي يسيّـــر المؤسسة و يبيّن التجـــاوزات و الحريات المسموح بهـــا.

التقـــاليد: وهي تلك التطبيقـــات المستمدة من القيم المشتركة، و من أمثلة ذلك التوظيف، اجتماعات العمل، تقييم الأفـــراد، فإذا أخذنـــا التوظيف مثلاً فإنّ المؤسسة تسعى جـــاهدة لاقتناء و البحث عن الأفـــراد لا تتناسب مؤهلاتهم و المنصب فحسب، بل حتى ثقـــافتهم مع ثقافـــة المؤسسة.

تـــاريخ المؤسسة: و هي تلك الروايـــات عن مـــاضي المؤسسة الـــزاخـــر بالإنجـــازات و النجاحـــات و هي تقوّي و تدعّـــم القيم المشتركة، و غـــالبـــاً ما ترتبط هذه الروايات بشخصية معيّنة تتمثّل في الخصوص في مؤسس المؤسسة و ما حقّقه من إنجـــازات. حتّى أنّ بعض المؤسسات أنشأت لذلك متاحفـــاً (BMW و Phillips) لتحافظ على سجلّهـــا الحافـــل بالتفوقـــات.

أمّا عن الدلائل فيقصد بها الإشارات التي يستشف من خلالها عن الثقافـــة السائدة في المؤسسة، حتّى تمكّن من التمييز و بدقة أعضاء المؤسسة عن باقي الأفراد الآخرين منها: البدلة، البطاقة المهنية، و تظهر اللغة الرمز الأكثر تعبيراً عن الثقافة، إذ أنّ توحيد اللغة يسمح بالإنتقال الجيّد للمعلومات و الإتصال و اتخـــاذ القرار.[1]

1-2 تـــأثيـــر ثقـــافـــة المـــؤسســـة على الأداء:

يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثّر تأثيراً فعّالاً على النتائج الإقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل. "حيـــث لاحظ كل من J.P. Kotter و L.Hesket James خلال أحد عشرة سنة أنّ المؤسسات الـــتي لهـــا

[1] Durand.Chritophe, www.Culture-entreprise.fr, p04-08, 13/11/2004

ثقافة الإهتمام بالعنصر البشري (زبائن، مساهمين، و عمّال) تحقق أفضل النتائج مقارنة بالمؤسسات التي أهملت هذا العنصر، بحيث أنّ المؤسسات الصنف الأوّل استطاعت أن ترفع من مداخيلها إلى 28%، و عدد عمّالها 282 %، و ارتفع سعر سهمها إلى 901 %. كما تحسنت أرباحها الصافية ب 756 % على عكس مؤسسات المجموعة الثانية التي لم ترفع من مداخيلها إلاّ بنسبة 166 % و عدد عمّالها ب 36 %، و سعر سهمها ب 74 % و تحسّنت أرباحها الصافية بنسبة 1 % فقط.

غير أنّ (Brilman Jean و Octave Gélinier) يريان أنّ الثقافة القوية السائدة في المؤسسة ليست دائماً دافعاً لتحقيق أفضل النتائج، فقدتدفع بالمؤسسة أحياناً إلى الهاوية لأنّها ترفض دوماً التغيير على عكس الأنظمة الثقافية القابلة للتغيير التي يكون فيها المسيّرون بصدد الترصد الدائم بالسوق"[1]. هذا الصنف من المؤسسات يفضّل اقتناء الأفراد الذين يخلقون التغيير، و لديهم القدرة على وضع التعديلات، أمّا الثقافة القويّة، فغالباً ما تسود المؤسسات الصغيرة، فتكون في البداية قويّة، لكنها تضعف مع الوقت، و بهذا تصبح الثقافة القوية عائقاً أمام ملّ محاولات التجديد، و في هذا الصدد يقول Vlasselaer.M : أنّه حتى تخدم ثقافة المؤسسة الأداء عليها أن تقبل كل الأفكار المتعارضة للأفراد التي من شأنها أن تخلق التجديد، كما أنّه عليها أن تنفتح على ثقافات المؤسسات المنافسة و تتبادل معها الآراء، لأنّ مقارنة المؤسسة لثقافتها مع ثقافات مؤسسات أخرى هو المصدر الأكثر غنيّ بالمعلومات من مقارنة الإستراتيجيات مع بعضها، إذن فثقافة المؤسسة هي "مهد الأداء".[2]

2- الرؤية (La vision):

هناك العديد من مسيّري المؤسسات من لديهم صورة واضحة عمّا يجب أن تكون عليه المؤسسة خلال السنوات المقبلة، كما أن" العديد منهم من تحوّل إلى مهندس حقيقي للمستقبل، لكنهم لم يتمكنوا من جعل هذه الصورة محلّ تنفيذ، و اقتصروا على الإهتمام بحلّ المشاكل العملية على المدى القصير و هذا يرجع لعدّة أسباب منها: 3

- ✓ صعوبة الخوض في التفكير في مستقبل غير أكيد و تجاوز قيوده،

[1] Brilman.Jean, « Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises », 3ème édition, Editions d'Organisatios, Paris, 2000, p58-59.
[2] Vasselaer. Michel, « Le pilotage d'entreprise : Des outils pour gérer la performance future », édition PubliUnion, Paris, 1997, p27
3. Ibid., p29

- ✓ الفهـــم النـــاقص للمهنـــة وحتى الأداء ،
- ✓ وضـــع الإستراتيجية لفتـــرة زمنيـــة قصيـــرة،
- ✓ الخـــوف من التغييـــر،

لذلك وحتى يتمكّـــن المسيرون من جعـــل الـــرؤيـــة قيـــد التنفيـــذ، استلـــزم عليهم تجـــاوز تلك العقبـــات و أن يحـــاولوا تجسيـــد و رســـم مستقبل المؤسسة.

1-2 مفهـــوم الـــرؤيـــة:

"يمكن التعبير عن الرؤيـــة بأنّها تلك التي تحقّق الهدف الرئيسي الذي أُنشئت لأجله المؤسسة، والذي يشترك في تحقيقه كل الأطـــراف الآخذة (المساهمين، الزبائن، العمّـــال، الشركـــاء، و المجتمع ككلّ). تتضمن أيضا القيم، المهام، الطموحات، الأهداف المستقبلية، قواعد اللعب، و التطورات المنشودة، و كذا سبل تحقيقها، فهي بمثـــابـــة قوانين و قـــواعد تمكّن من حـــلّ المشاكل الصعبة مهما اختلفت طبيعتها".[1]

تتميّز الـــرؤيـــة بعـــدّة خصـــائص نذكر منها:

القدرة على الولوج في مستقبل بعيد، الوضوح، التلقائية، الأمثلية، البحث عن كل الفـــرص الممكنة، الإمتيـــاز، الإدارة، الفهـــم السريـــع.

2-2 مكـــوّنـــات الـــرؤيـــة:

حسب Octave Gélinier فإنّ الـــرؤيـــة تتكوّن من مركبتين أساسيتين همـــا:

أ- القـــاعدة الثقـــافية: و هي بدورها تنقسم إلى قسمين:

- ***القيم:*** و المتمثّلـــة في المعتقـــدات الـــرئيسية منها احتـــرام الأفـــراد، الإدمـــاج الكلّي، رضـــا الزبـــائن و المساهمين...الخ.
- ***المهـــام:*** و هي مساهمـــة المؤسسة بنشاطهـــا في تحقيق ازدهـــار البشرية، فعلى سبيل المثـــال نجـــد مؤسسة Motorola في منشوراهـــا حـــول الـــرؤيـــة تعـــرّفها على "أنّها المساهمـــة بالتجديـــد في تطـــوّر و رقي البشريـــة".

ب- المستقبـــل المـــرغـــوب فيـــه: فبدلاً من تخطيط المستقبل غير المتوقّع، بالرؤيـــة يمكن للمؤسسة خلـــق المستقبـــل الذي تريـــده و بسرعـــة.

---

[1] Brilman. Jean, Op.cit, p27

2-3 تــأثيــر الــرؤيــة على أداء المؤسســة:

من خلال ما سبق يمكننــا أن نعتبــر أنّ الــرؤيــة أصبحت بمثابــة الوجهة التي تقــود المؤسسة إلى بلوغ طموحاتهــا و بنــاء المستقبل الذي تــرغب فيه.

فإذا تمّ الإتفاق بين أفراد المؤسسة حول المستقبل المراد الوصول إليه، و أصبحت الرؤية عبارة عن المنهاج الذي تسير عليه المؤسسة، و دستوراً تعمل به، و منشورة يعرفها جميع الأفــراد، و إذا ما أصبحت مرجعــاً للإختيارات الإستراتيجية و قــاعدة للعمل اليومي داخــل المؤسسة، فإنّه عندئذ يمكن للمؤسسة أن تتجاوز كلّ العقبات التي يفرضها عليها المحيط المتعــدّد الأبعــاد، و إذا ما أصبح المسيّر يملك كلّ الخصائص التي تتطلّبها الرؤية أصبح بإمكــان المؤسسة أن تضمن أداءً متميّــزاً على المدى الطويــل، لأنّــه بالرؤيــة وحدها يمكن بعث روح الإرادة و خلق روح الإبتكــار في الأفــراد لحثّهم على بلوغ أهــداف المؤسسة.[1]

3 -<u>الإبــداع و تكنــولوجيــات الإعــلام و الاتصال</u>:

لقد أصبح الإبداع رهــانــاً أساسياً للأداء، حيث أنّــه يغذّي الصلــة بالمستهلك، و التي تخلــق الرغبة في الإستهلاك ممّــا يــؤدّي إلى تحريك عجلــة النمو، و نظراً لهذه الأهميــة أردنا توضيح علاقــة الإبداع و تكنولوجيات الإعلام و الإتصــال بالأداء بأمثلــة بعض المؤسسات الغربية الــرائدة في هذا المجــال.

"إنّ استمرار العلاقة بين العلامة التجارية و سوقها ترتكز أكثر فأكثر على الإبداع، الذي أصبح من أهم محرّكات أداء المؤسسة، فبفضل الإبداع تمكّنت شركة LVMH من إعــادة إحيــاء منتجاتها مثل Celine و Christian Dior ففي سنوات الثمــانينات أعلنت لجنــة كولبرت (Colbert) في دراسة لها أنّ العلامة الفرنسية للموضة كانت في خطر لأنّها ما تزال تقدّم منتجــات قديمــة، في حين أنّ العلامات الإيطالية و الأمريكية جدّدت الموضة في أعماقهــا، و أصبح الزبائن غير مستعدّين لدفع مبالغ باهضة من أجل العلامة الفرنسية. و إذا كانت L'Oréal تخصّص أكثر من 3 % من استثماراتها في البحث و التطوير، و تودع المئات من براءات الإختراع كل سنة، فذلك لأجل تلبية احتياجات الزبائن المستمرّة التي تدفعها إلى التجديد، و تقديم حلول فعلية في مجــال الجمال و العلاج، كذلك فإنّ ارتفاع استثمارات البحث و التطوير لدى L'Oréal هو أكبر من رقم أعمــال LVMH، حيث تمثّل المنتجــات الجديــدة 20 % من المبيعات. و إضافــة إلى هذا فإنّ كل من المؤسستين ,L'Oréal)

---

[1] Brilman.Jean, Op.cit, p70.

LVMH) تجدّد تشكيلة منتجاهـــا كل 5 سنوات، و لأجل هذا فقد اعتمدت مؤسسة L'Oréal على التقنيات الحديثـــة للإعـــلام و الإتصال، فمنذ أكثر من 15 سنة و هي تجهّـــز بائعيها بحواسيب نقالـــة و هاتوفـــات (Modems) حتى يكونوا على اتصال دائم و منتظم بالإدارة و تحديث المعطيـــات الخـــاصة بالأداء أو بخصوصيات المنتج في وقتهـــا الحقيقي، و بذلك يستفيد البائعـــون من معطيات ذات قيمـــة مضافـــة عاليـــة تسمح لهم

بتـــرشيد تصرفـــاقم من منظـــور التكلفة و الفعـــالية".[1]

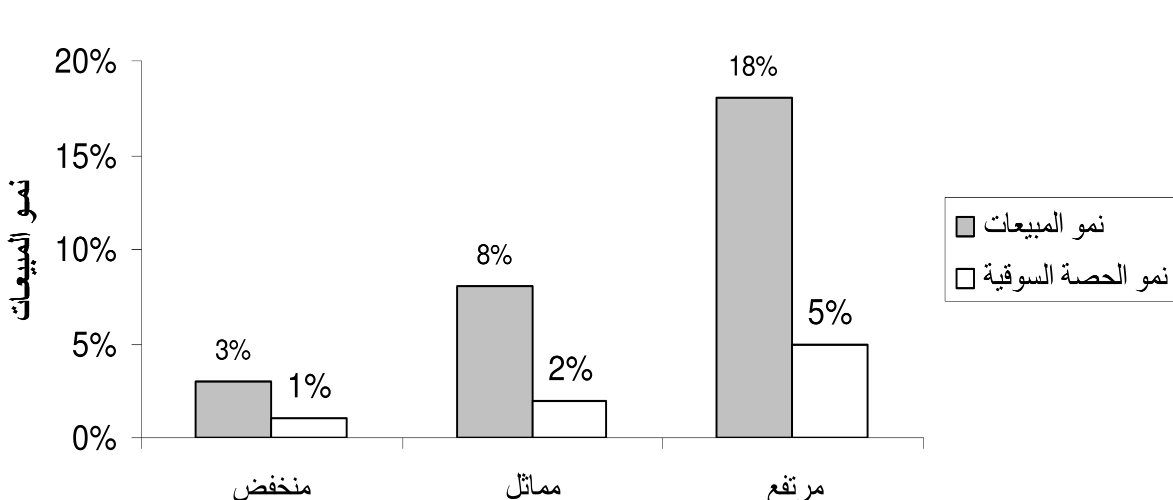
و لأهمية هذه التكنولوجيات في ميدان الأعمـــال أصبحت تخصّص المؤسسات الغربية أكثر استثماراهّا في مجـــال المعلوماتية و نظم الإتصال، حيث "أصبح بلد مثل الولايات المتحدة الأمريكية يخصّص 60 % من إجمـــالي الإستثمارات الخـــاصة بالتجهيزات بمختلف أنواعها كما يلي: 150 مليـــار دولار لتجهيزات المعلومـــاتية و 100 مليار دولار لبـــاقي التجهيزات الأخرى"[2] و هذا إن دلّ على شيء فإنّما يدلّ على الأهميـــة الكبيـــرة التي تحظى بهـــا التكنولوجيات الجديـــدة في مجـــال الأعمـــال.

و في دراسة حديثة لقسم التجارة و الصناعة في بريطانيا Departement of trade and industry أظهر بطريقة رائعة الإرتباط بين استثمارات البحث و التطوير مع نمو رقم الأعمال كما هو مبيّن في الشكل التالي:

[1] Pinto.paul, « La performance durable », Editiond Dunod, Paris, 2003, p68-69

[2] Brilman.J,Op.cit, p144.

الشكل رقم 5-2: الإبداع أهـــمّ محـــرّك للنمـــو



المصدر: **Pinto.Paul, « la performance durable », Op.cit, p69.**

فلقد غيّرت تكنولوجيات الإعلام و الإتصال(TIC) الحياة اليومية للأفــراد و المؤسسات، العلاقـــات زبائن/موردون، و كذا طرق التسيير، فهي تعتبر من المحركات الأساسية للتنمية الإقتصادية الحالية عن طريق خلق القيمة، الإستثمار،الشغل.ومن هذه التكنولوجيات على سبيل المثل لا على سبيل الحصر نجد:

الأنترنيت:[1] لقد أصبحت شبكة الأنترنيت من أهـــمّ قنوات البيع لمختلف الأعمـــال، فبالنسبة ل Dell* فقد ارتفعت مبيعاتها من 4 % من المجموع في 1997 إلى 30% سنة 1999.

وبالنسبة ل Cisco فمن 13% سنـــة 1997 إلى 85% سنـــة 1999.

وبالإضافة إلى كون الأنترنيت قناة بيع فهي تسمح بفتح أسواق جديدة مثل أسواق النقل الكمّي للمعلومات عن بعد بسعر منخفض، ممّا يوفّر للمؤسسة إمكانيات هائلة لجلب القيمة للزبائن، و من أمثلة ذلك: المكتبة الإفتراضية Amazon.com فبعد أن كانت المكتبة متخصّصة في بيع الكتب على شبكة الأنترنيت أصبحت حاليـــاً تقدّم خدمـــات متنوّعة لزبائنها مثل:

- تُعلمهم بالمنشورات الجديـــدة عن المـــوضوع المختـــار في وقتهـــا الحقيقي،
- تـــوفـــر لمستخدمي المـــوقع انتقـــادات و آراء القـــرّاء،
- تقدّم للمستخدم قـــائمة الأشخاص الذين قرأوا نفس المرجع حتى يتسنّى له معرفـــة ما يقرؤه المتخصصون في نفس مجـــالـــه،

[1] Brilman.J, Op.cit, p147.

* تعد شركة Dell و Cisco من الشركات الأمريكية الرائدة في مجال المعلوماتية.

ونشير فقط أن الأنترنيت ليست تكنولوجيا الإعلام و الإتصال الوحيدة، هناك الكثير من هذه التكنولوجيات كالهـــاتف النقّال، Viséo-conférence، و بـــاقي تجهيزات المعلـــوماتية التي تساهم في تحسيـــن أداء المؤسسة.

المبحث الثالث:قيـــاس الأداء:

لقد اعتبر الربح و لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لهذا كان جلّ اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، و انطلاقاً من هذا قيس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة، غير أنّ المسيّرين لم يقتنعوا بالمؤشّرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة، واتّجهوا إلى قيـــاس الأداء وفق مؤشّـــرات أكثر إستراتيجية، وهذا ما سيتمّ تفصيله في هذا المبحث.

المطلب الأول:مفهـــوم قيـــاس الأداء:

على غرار المصطلحـــات الأخرى، فـــإنّ مفهـــوم قيـــاس الأداء ليس له معنى واحد في أذهـــان المفكـــرين، و فيما يلي نستعـــرض بعض التعـــاريف المقترحة من بعضهم:

يرى كل من Jauch و Gluek أنّ المقصود من قيـــاس الأداء هو "تلك المرحلـــة الأساسية من مـــراحل عمليات الإدارة، و التي يحـــاول فيها المديـــرون أن يفترضوا بأنّ الخيـــار الإستراتيجي يُنفّـــذ بصورة صحيحة، و أنّه يلبّي أهـــداف المؤسسة".[1]

كما يعـــرّف بأنّـــه "عملية مرشدة للنشاطـــات، لتقديـــر ما إذا كانت الوحدات المستقلـــة قد حصلت على مواردهـــا وانتفعـــت بهـــا في سبيل تحقيـــق أهـــدافها (Cenzo & Robbins)"[2].

والقصد من هذه العملية هو التوصّل إلى الحكم على درجـــة كفـــاءة و فعـــالية المؤسسة ككلّ و لكافـــة جـــوانب النشاط و العلاقـــات المختلفة، و أنّ عملية القيـــاس بهذا يجب أن تكون شاملة لكلّ جـــزئيات و أقسام النشاط في المؤسسة، فيتمّ قياس كلّ مركز على حدى ثمّ تُجمّع النتائـــج ليتـــمّ قيـــاس كلّ المراكز لتصل إلى القياس الشامـــل للمؤسسة ككلّ، حيث أنّ الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة رغم اختلافهـــا تتميّز

بالترابط و التكامل ممّـــا يجعل كفـــاءة المركـــز الواحد تؤثـــر على المراكـــز الأخرى.[1]

كما ينظر إلى قياس الأداء بأنّه "عملية جـــزئية في نطـــاق نشاط إداري أوسع و أشمـــل هو الرقـــابة، فإذا كانت الرقـــابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحـــدة

[1] الحسيني فلاح حسن، مرجع سابق، ص .233
[2] نفس المرجع، ص .233
[1] علي عبد الله، مرجع سابق، ص .15

اقتصادية معيّنة للتأكّـــد من توافق الأداء المحقّـــق مع الأداء المخطّط طبقـــاً للمعاييـــر الموضوعة لهذا الغرض و تحديـــد الفـــروق، و أسبابهـــا، و المسؤول عنها، و كيفية تصحيحهـــا، فإنّ قيـــاس الأداء هو استقـــراء دلالات و مؤشرات المعلومات الرقـــابية و اتخـــاذ القـــرارات التصحيحية".[2]

وبناء على هذه التعاريف يمكننا استخلاص أنّ قياس الأداء هو عملية وضع مجموعـــة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهـــداف المرجوّة لاتخـــاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الإنحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء و الإستمرار على المدى الطويل، و هذا ما يكسب هذه العملية أهميـــة بـــالغـــة يمكن حصرها في الجـــوانب الأساسيـــة التـــاليـــة:[3]

- يوفّـــر نظـــام قيـــاس الأداء معلومات لمختلف المستويـــات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخـــاذ القرارات المستندة على حقـــائق علمية و موضوعية، فضلاً عن أهميـــة تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
- يُظهر قيـــاس الأداء التطور الذي حقّقته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ و ذلك عن طريق نتائـــج التنفيذ الفعلي للأداء زمانيـــاً في المؤسسة، من مدة أخرى، و مكانيـــاً بالمؤسسات المماثلـــة،
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفـــأة و وضعها في المواقـــع الأكثر إنتاجية، و إيجـــاد نظـــام سليم و فعّـــال للإتصالات و المكافـــآت و الحوافـــز،
- تعكس عملية قيـــاس الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إدارة البيئـــة القطـــاعية التي تعمل فيها، و بالتالي تحدّد الآليات و حـــالات التغيير المطلوبـــة لتحسيـــن المركـــز الإستراتيجي لها،
- تعكس عملية قيـــاس الأداء درجة المواءمة و الإنسجـــام بين الأهـــداف و الإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذهـــا و علاقتها بالبيئـــة التنـــافسية للمؤسسة،

[2] نور أحمد، مرجع سابق، ص51-.52
[3] الحسيني فلاح حسن، مرجع سابق، ص .423

المطلب الثاني: المؤشرات المالية لقياس الأداء:

قبل التعرض إلى التفصيل في المؤشرات المالية لقياس الأداء، أردنا في البداية تقديم بعضاً من المفاهيم المتعلّقة بقياس الأداء:

- **مفهوم المؤشر:** مؤشر الأداء هو "عبارة عن معطية كميّة تقيس فعالية و كفاءة جزء أو كلّ مسار النظام بالنسبة إلى معيار، خطة، أو هدف محدّد و متفق عليه في إطار إستراتيجية المؤسسة.[1]
- **مفهوم لوحة القيادة:** لوحة القيادة هي " أداة قياس مركبة موجهة للقيام بتشخيص سريع و بصفة دورية لمسيّر وحدة ما، أو مصلحة، أو مديرية. تُعرَض لوحة القيادة في شكل وثيقة أو عدّة وثائق تحتوي على عدة مؤشرات واضحة و محددة تترجم مظهر نشاط المؤسسة أو محيطها، و تكوم ملحقة بتعاليق تشرح الوقائع"[2]. فلوحة القيادة ليست وثيقة إعلامية فقط بل وسيلة للعمل تسمح بالتصحيح الذاتي، و الإتصال بين المصالح، فهي بذلك وسيلة تسهّل متابعة نشاط المؤسسة بطريقة دقيقة، و وسيلة للتقدير بالنسبة لأصحاب القرار، إذ تكسبهم إمكانية تحقيق التنبؤات على أرض الواقع.

و يعتبر الإعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهمّ الأساليب المستعملة، و أهمّ أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات، و في قياس أدائها خلال فترة معيّنة، و ذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة و المؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أنّ هذه المؤشرات تمكّن من مقارنة أداء المؤسسات و وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء فيها، و من أكثر هذه المؤشرات استخداما نجد مايلي:

الإنتاجية:

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس و المقارنة للتعرّف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، و يقصد بها الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات...الخ من أجل الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات، و لذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، و الجودة.[1]

---

[1] Berrah. L, Op.cit, p47.

[2] Kerviler. Isabelle, « Le contrôle de gestion à la portée de tous », 3ème édition, Editions economica, Paris, 2001, p81.

[1] صلاح محمد عبدالباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 15

القيمـــة المضافـــة:[1] أعتبر القيمة المضافة بمثابـــة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، و تمثّل الفرق بين الإنتاج و الإستهلاكات الوسيطية، فكلّما تحسّن هذا الفرق دلّ ذلك على تحسّن أداء المؤسسة.

فـــائض الإستغلال الخـــام:

يقيس الأداء الكلّي الإقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية و المـــادية، و هو يمثّل الفائض الإقتصادي الناتج فقط عن عملية الإستغلال، و هو يحدّد بذلك المردودية الحقيقيـــة للإستغلال.[2]

النتيجـــة الصـــافيـــة (ربـــح أو خســـارة):

محـــاسبيا تعتبـــر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقيـــاس أدائها خصوصا من جانب المساهمين و المحلّليـــن المـــاليين، و هي تترجم من عـــدّة جـــوانب:

- هي عبـــارة عن الـــربح الموزّع لمكـــافـــأة المساهمين في رأس المـــال،
- هي دليل على الصحّـــة المـــالية للمؤسسة،[3]

و إلى جانب هذه المـــؤشرات نجد عـــدداً من النسب المـــالية كنسبة السيولـــة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتـــة...الخ، التي تعكس الحالـــة المـــالية للمؤسسة.

لكن مسيّري المؤسسات لم يقتنعوا بهذه المؤشرات، و دليلهم في ذلك وجـــود بعض المؤسسات تحقّق نتائج محاسبية عالية بالرجوع إلى أسفل الميزانية، لكنها في الواقع كانت على حساب استثمار رؤوس أموال جـــدّ معتبرة، وهذا ما سمح بظهور مؤشرات أخرى يمكن القول عنها أنّها كانت أكثر إستراتيجية من الأولى، حيث أصبحت النتائج المحاسبية تنسب إلى رأس المـــال المستثمر لإعطائهـــا أفضل دلالـــة عن أداء المؤسسة، و في هذا السياق نجد:

العـــائد على الإستثمـــار ((Return On Investment(ROI)):

كان بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدّية، و يعرّف بالعلاقة التالية:[4]

$$ROI = \frac{\text{الأرباح قبل الضرائب + تكاليف مالية}}{\text{الأموال الدائمة}}$$

[1] Jacques Richard, « L'audit des performances de l'entreprise », Editions villeguerin, Paris, 1989, p423-
[2] Marmuse.Ch (2), Op.cit, p2203-
[3] Jacques Richard, « L'audit des performances de l'entreprise », Editions villeguerin, Paris, 1989, p423

[4]Parrat. Frédéric et Pastré Olivier, « Du bon usage des indicateurs EVA et MVA », L'expansion Management

و قد شهدت السنوات الأخيـــرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى، استعملتها العديد من المؤسسات الغـــربية تحت تسميات مختلفـــة، لكنها ذات معنى واحد، تقيس بها القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين، و لعلّ أشهرهـــا:

القيـــمة المضـــافـــة الإقتصـــاديـــة Economica Value Added (EVA):[1]

يعتبر مصطلح القيمـــة المضافـــة الإقتصاديـــة الموضوع من طرف المستشارين Stern & Stewart ذو انتشار واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفـــه إظهار الفـــرق بين مـــردوديـــة الأموال المستثمرة و تكلفتها، فهو بذلك يقيس القيمة المنتجة من طرف المؤسسة. و يستخدم مؤشر القيمة المضافة الإقتصادية كمرجع أساسي للمؤسسات الأوربية الكبرى، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلـــق القيمة، كما أنّه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المسيّرين.

و يعرّف مؤشر القيمة المضافة الإقتصادية بالعلاقة التالية:

EVA= الربح العملي – (تكلفة رأس المال × رأس المال)

فإذا كان هذا الفرق موجباً فهذا يدلّ على أنّ المؤسسة تخلق قيمـــة اقتصاديـــة، و إذا كان الفرق سالباً فهو يدلّ على أنّ المؤسسة تهـــدم القيمـــة الإقتصاديـــة.

و للمؤسسة ثلاثـــة طـــرق يمكن من خلالهـــا تحسيـــن القيمـــة المضافـــة الإقتصاديـــة و هي:

إمّـــا: تخفيض تكلفـــة رؤوس الأمـــوال المستخدمـــة،

أو رفـــع إنتـــاجية الإستغلال، أو ثـــالثـــاً و أخيـــراً بتدنيـــة الأمـــوال المستثمـــرة بالتنـــازل عن النشاطـــات المكمّـــلة و الإقتصـــار فقط على النشاطـــات الأساسيـــة.

القيـــمة المضـــافـــة الـــسوقيـــة Market Value Added (MVA):

يقيس هذا المـــؤشر الفرق بين القيمة السوقية لرؤوس الأموال المستثمـــرة و قيمتهـــا المحـــاسبية، فإذا كانت EVA تمثّل مؤشر للقيمة المنتجة لفترة زمنية ما، فإنّ MVA تأخذ في الإعتبار مجموع التدفقـــات النقدية المستقبلية المتوقّعة من طرف السوق المـــالية.[1]

غير أنّ المحيط الحـــالي الذي تتواجـــد به المؤسسة قـــد تغيّر كثيراً، و تطبيق التسييـــر لم يتوقف عن التطور، فالمؤسسات قلّصت عدد العمّـــال، أنقصت من المستويات الهيراكية، تلقّى العمّال تكوينات جديدة، واعتمدوا مفاهيم جديدة كالتحسين المستمرّ، إعـــادة الهندسة، الجودة الشاملة...الخ، كما أنّ التغيّر التكنولوجي لا يتوقف عن خلق الجديـــد. كلّ هذه العوامل جعلت المقـــاييس المـــالية لا

---

[1] Parrat. Frédéric et Pastré Olivier, « Du bon usage des indicateurs EVA et MVA », L'expansion Management Review, N°105, juin, 2002, p52

تحدي نفعـــاً كأدوات لقياس الأداء، لأنّ نظام القياس الحقيقي هو ذلك الذي يقيس و يضع العمليات التي تلعب دوراً محدّداً للوصول إلى أداء متميّز من وجهة نظر أهـــمّ الأطـــراف الآخـــذة في المؤسسة بمـــا فيهم الـــزبـــائن، الأجـــراء، و الموردون.

ولعلّ أهم الإنتقادات التي وجّهت للمؤشّرات المالية ما يلي:

- المسيّر بحاجـــة إلى معلومـــة هـــادفـــة وسريعة، في حين أنّ الأرقـــام المحاسبية تلبّي عدد محـــدود من المعلومـــات والتي تكون غالبـــاً بعيدة عن حقيقة الواقـــع.[1]
- إنّ الإعتمـــاد على المقـــاييس المـــالية لا تمكّن المسيّر من التّنبؤ بالمستقبل 100%، وهذا يرجع إلى أنّهـــا عامّـــة، لذلك فإنّها لا تساعـــد في عملية اتخـــاذ القـــرار بشكل فعّـــال.[2]
- تقـــدّم المؤشّـــرات المـــالية معلومـــات تتعلّق أكثر بالمـــدخلات عن المخرجـــات، كما أنّها تقـــدّم معلومات عن الماضي، فهي لا تقـــدّم إلاّ معلومات عن تـــاريخ التّكـــاليف.[3]
- كذلك فإنّ الأنظمـــة التّقليديـــة لقيـــاس الأداء المرتكـــزة أساســـا على المـــؤشرات المـــالية ترتبط بالمدى القصير، لذلك فهي لا تتمـــاشى مع المحيط التنافسي الحـــالي، حتّى أنّها يمكن أن تعرقل قـــدرة المؤسسة على خلق القيمـــة الإقتصادية على المدى الطويل فمثلاً الإهتمـــام بالنتـــائج المـــالية على المدى القصير يدفع بالمؤسسات إلى زيادة الإستثمار في هذه النتائج الآنية و إهمـــال الإستثمار في الأصول غير المـــادية و الفكرية التي من شأنها أن ترفع النمو المستقبلي للمؤسسة، و بالتالي تحسين الأداء.[4]
- إنّ المـــؤشرات المـــالية لا تظهر في قوائمها المـــالية نسبة هـــامّـــة من المعلومات و البيانات المتعلّقة برضا الزبون، التطورات التقنية، و ما حدث من تغييرات المحيط، و التي لها أثر مباشر على أداء المؤسسة.[5]

المطلب الثالث:المـــؤشـــرات غيـــر المـــاليـــة لقيـــاس الأداء:

كانت النقائص المذكورة آنفـــاً عن المؤشرات المالية بمثابة تمهيد لبروز مؤشرات جديدة لقياس أداء المؤسسة، لأنّ المؤسسة حالياً و غداً يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي:

---

[1] ECOSIP, Op.cit, p177.
[2] Ibid, p178.
[3] Brilman.J, Op.cit, 41.
[4] Hamadouche. Ahmed, « La lettre d'ISG consulting et publication », Automne 2002.
5 n, « Bâtir les nouveaux indicateurs de performance », Gestion et Entreprise, Publication trimestrielle de l' INPED, Numéro spécial : Pdoductivité, avril-juillet, 2000, N°11-12, p42

القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم، و كذا حصة ربح السهم، القيمة للعمّـــال بتوفيـــر بيئـــة تحثّهم على التقدّم والتطوير، القيمـــة للزبائن بأن تقـــدّم لهم المؤسسة منتجـــات و خدمـــات تلبّي احتياجـــاتهم و ربّما تفوق رغباتهم، و القيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقيّ و ازدهـــار المجتمع.

و المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء الأكثر شيوعـــاً نلخّصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 1-2: المـــؤشـــرات الإستـــراتيجيـــة لقيـــاس الأداء.

المجـــال	المـــؤشـــر الإستـــراتيـــجي
النمـــــو	▪ نمـــو الأســـواق. ▪ نسبـــة نمـــو الأنشطـــة. ▪ الحصـــة السوقيـــة.
الإبـــداع	▪ متوسط المـــدة لإطـــلاق منتجـــات جديـــدة في الســـوق. ▪ نسبـــة قيمـــة المنتجـــات الجديـــدة إلى رقم الأعمـــال. ▪ نسبـــة مساهمـــة رقـــم الأعمـــال في البحث و التطويـــر.
القيمـــة/الـــزبـــون	▪ مـــؤشـــرات عن رضـــا الـــزبـــون. ▪ نسبـــة الوفـــاء. ▪ التنـــافسيـــة- الســـعر.
الجـــودة	▪ مـــؤشرات الجـــودة. ▪ الضمـــانـــات.
التسييـــر	▪ دوران العمّـــال. ▪ نسبـــة مصـــاريف التكـــوين في الكتلـــة الأجريـــة.
البيئـــــة	▪ معـــدل الحـــوادث.

المصـــدر: **Brilman. J, Op.cit, p42.**

و رغم كلّ ما قيل عن عدم قدرة المؤشرات المالية لقياس الأداء في ظلّ المحيط التنافسي الحـــالي للمؤسسات، إلاّ أنّ العديد من الباحثين (مثل Kaplan.R) يرون ضرورة احتواء لوحة القيـــادة في

المؤسسة على الصنفين معاً (المؤشرات المالية و غير المالية)، لأنّ المسيّرين بحـــاجة إلى وجـــود عرض متوازن لهذه المـــؤشرات حتّى تكون لهم رؤيـــة متعـــدّدة الأبعـــاد، و في وقت واحد، فإذا لم يؤد تحسّن الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية، فإنّه يجب إعـــادة النظـــر في استراتيجية و مهمّة المؤسسة.[1] و لذا فعلى المـــؤشرات المالية أن تلعب دوراً أساسياً و لو في تذكير المسيّريـــن بأنّ: جـــودة أحسن، مســـارات أحسن، حلقات أقصر، إطلاق منتجات و خدمات جديدة، إنتاجية مرتفعـــة ليست نهاية في حـــدّ ذاتها بل مجرّد وسائل للوصول إلى الهدف، و بعبارة أخرى لن تكون هذه التحسينات مفيدة، إلاّ إذا ترجمت بارتفاع رقم الأعمال و تدنية التكاليف، أو باستعمال أفضل للأصول، فحتّى يكون نظـــام القيـــاس كاملاً و فعّـــالاً يجب أن ينعكس كلّ من تحسيـــن المسارات، خدمـــة الزبائن، منتجات و خدمات جديـــدة على الأداء المـــالي بتضـــاعف رقـــم الأعمـــال، تخفيض الأعبـــاء و سرعـــة دوران أصـــول المؤسسة.

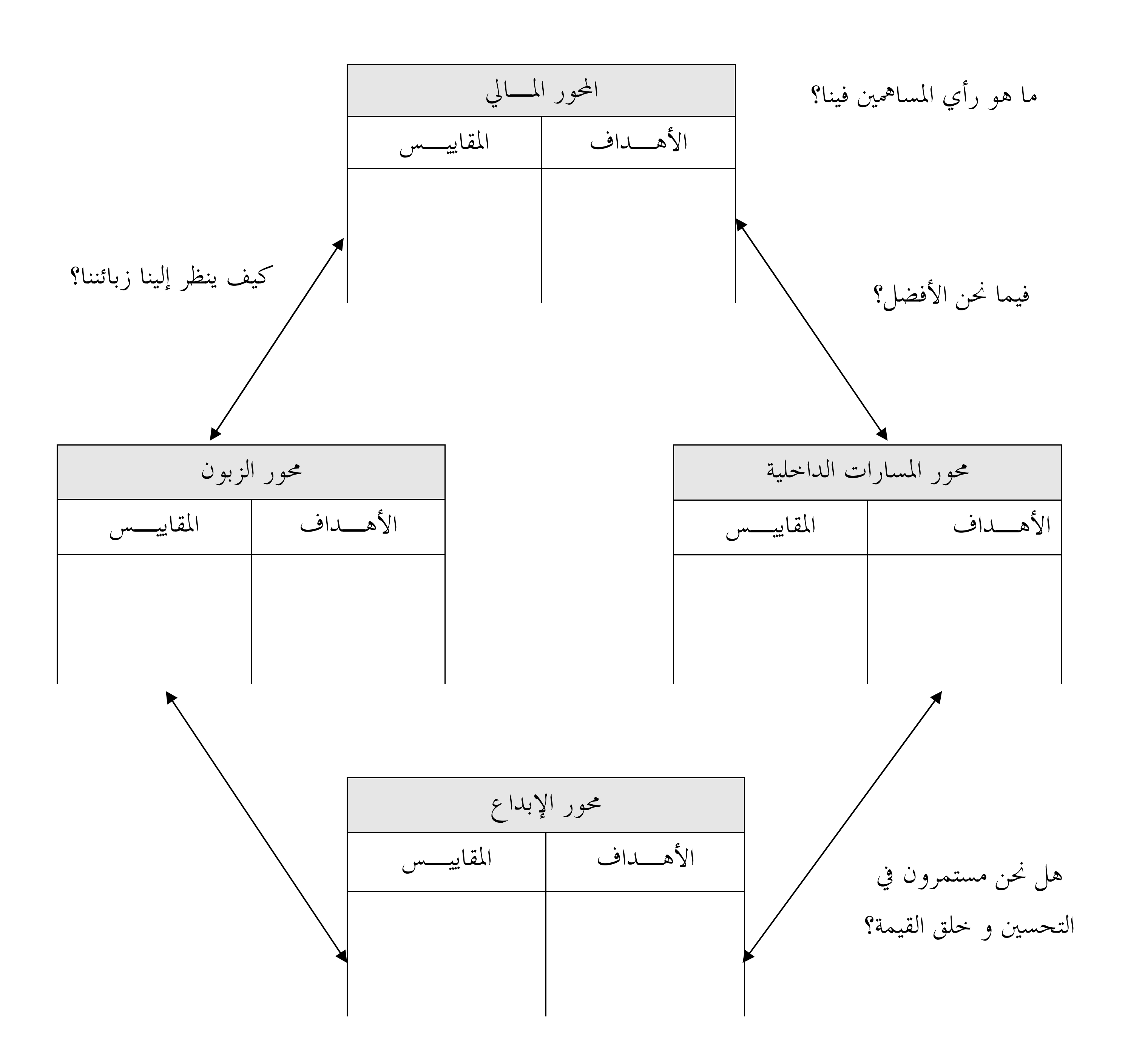
و عليه يقترح كل من Kaplan. R و Norton. D أن تحتوي لوحة القيادة على المؤشرات المـــالية و غير المـــالية معـــاً. و حسب هذين البـــاحثين يجب أن تجيبنـــا لوحـــة القيـــادة على أربعـــة أسئلـــة جوهريـــة و ضروريـــة لقيـــاس الأداء:

- كيف ينظـــر إلينـــا زبـــائننـــا؟ (محـــور الـــزبـــائن)،
- فيـــما نحن الأفضـــل؟ (محـــور المســـارات)،
- هـــل نحن مستمـــرون في التحسيـــن و خـــلق القيمـــة؟ (محـــور الإبـــداع)،
- مـــا هو رأي المســـاهميـــن فينـــا؟ (المحـــور المـــالي)،

و يمكـــن التعبيـــر عـــن هـــذه المحـــاور بالشكـــل الآتي:

[1] Kaplan. R et Norton. D, « Le tableau de bord prospectif », Harvard Business Review, « les syetèmes de mesure de la performance », Editions d’organisations, Paris, 1992, p171.

الشكل رقم 6-2: لوحـــة القيـــادة المتـــوازنـــة.



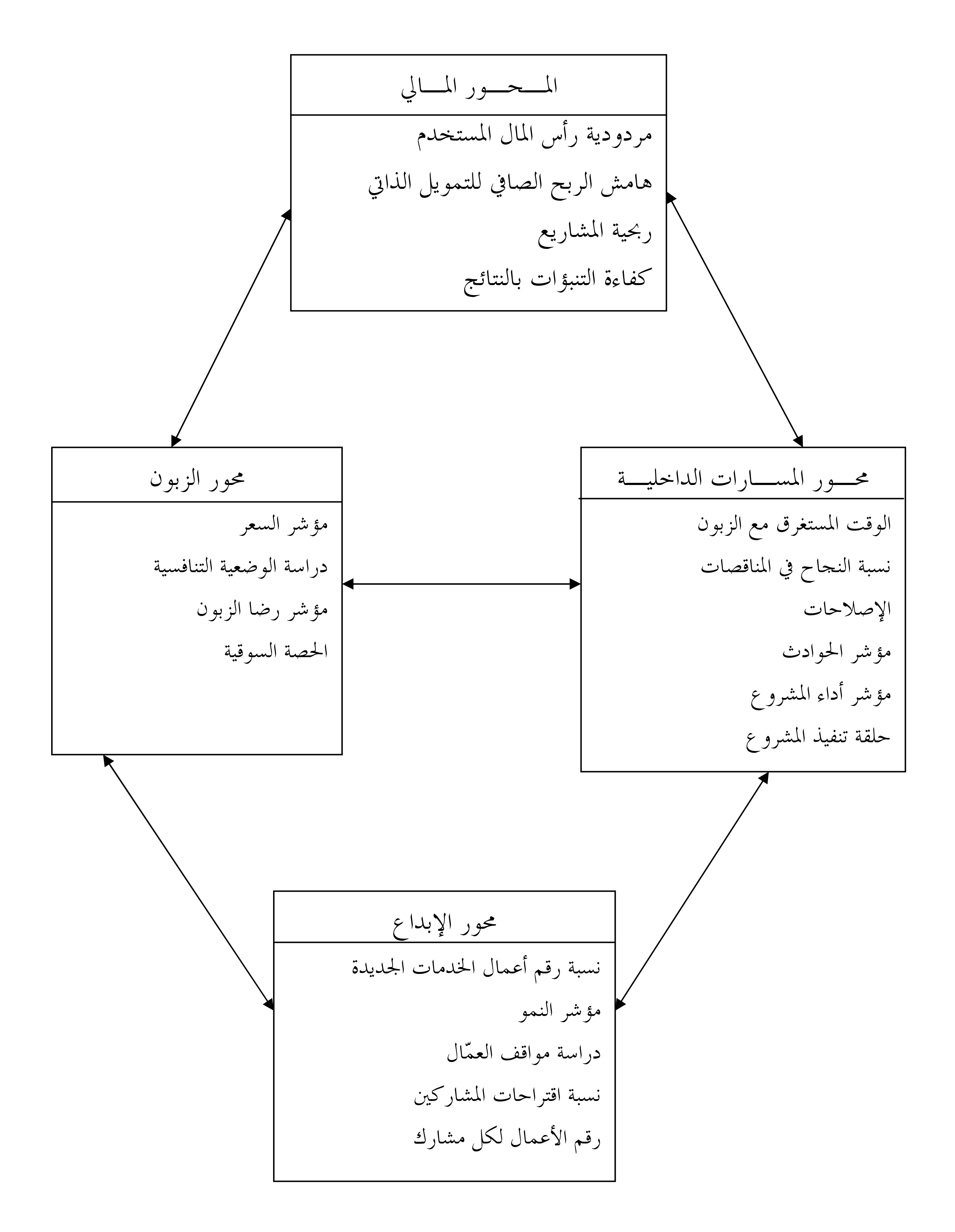
المصدر: **Harvard Business Review, Op.cit, p 159**

وبما أنّها تحتوي على أربعة محاور فهي تمنع بذلك كثرة المعلومات و هذا ما يحدّ عدد المعطيات المحصّلة دون وجود نقص في المـــادة. فهذه الصيغة تجبر المسيّرين على عدم الاحتفـــاظ إلاّ بالمعلومات الحسّـــاسة، و مع هذا فإنّـــه لا يمنـــع من إدراج مقاييس جـــديدة إذا أثبتت ضرورها.

وحسب الباحثين كذلك فإنّ الكثير من المؤسسات التي اعتمدت هذه اللوحة استنتجت من خـــلال تجـــاربها الأولى أنّها تستجيب بفعـــالية لعـــدد من الاحتياجـــات التسييـــرية، فهذه اللوحة تجمـــع العـــديد من العنـــاصر التي تظهر متبـــاعدة و التي تمثّل أولـــويـــات المـــؤسسة في وثيقـــة واحدة: التوجّـــه نحـــو الـــزبون، مـــدة استجـــابة قصيرة، جـــودة فـــرق العمل، الانطلاقـــات الجـــديدة، و التسييـــر على المدى الطويل.

و لقد قدّمـــا البـــاحثـــان مثـــالاً عن لـــوحة قيـــادة مؤسسة Rock water الأمريكية لتوضيح استعمـــال هذه اللـــوحة:

الشكل رقم 7-2: لوحـــة القيـــادة المتـــوازنـــة ل Rockwater



المصدر: **Norton.D, Kaplan.R, Harvard Business Review, Op.cit, p187.**

خـــلاصة الفـــصل:

ما يمكـــن استنتـــاجـــه من هـــذا الفصل أنّ مفهـــوم الأداء يقصـــد بـــه الـــوصول إلى التفـــوق و التميّـــز، فالمؤسسة ذات أداء هي التي بإمكانهـــا بلـــوغ أهـــدافها طويلـــة الأجل، و المتمثّلـــة بإجمـــاع المفكـــرين في البقـــاء و النمـــو، و لا يتـــمّ ذلك إلاّ بالإهتمـــام بالأبعـــاد التـــالية: الكفـــاءة، الفعـــالية، الإنتـــاجية، المـــردودية، و التنـــافسية، إلاّ أنّ تحقيـــق مستوى أداء متميّز وحـــده لا يكفي لضمـــان بقـــاء و نمـــو المـــؤسسة بل على المؤسسة أن تتعـــدّاه إلى الأداء التنظيـــمي و الإجتمـــاعي اللـــذان من شأنهمـــا أن يســـاعدا في بلـــوغ مستوى أداء معتبـــر.

كما أنّـــه و باعتبـــار المؤسسة مجموعـــة من الأفـــراد يمـــارسون نشاطـــات مختلفـــة تؤدّي في مجموعها إلى تجسيد الهـــدف الذي أُنشئت لأجلـــه المؤسسة، فإنّ ثقـــافـــة هؤلاء الأفـــراد تـــؤثـــر سلباً أو إيجـــابـــاً على أداء المؤسسة، فالثقـــافـــة القويـــة تؤدي في بدايـــة إلى إحراز نتـــائج بـــاهرة على مستوى الأداء، لكنها إذا رفضت التـــوافق و تغيّرات المحيط و انغلقت على نفسها كانت بذلك عـــائقا أمام تحسين مستوى الأداء. و كذلك الشأن بالنسبة للرؤيـــة، فإذا ما توفّـــر بالمؤسسة مسيّرون قـــادرون على رسم رؤيـــة واضحـــة المعـــالم و تمكّنوا من تجسيدها في الميدان من خلال القـــدرة على تجـــاوز قيـــود المحيط المتميّـــز بكثرة التقلبـــات السياسيـــة، الإجتماعيـــة، التكنولوجية، المنـــافسة...الخ، فـــإنّه حينئـــذ يمكن توقّـــع أداء مـــرتفع للمؤسسة. و لقد أثبتت الـــدراسات و تجـــارب المؤسســـات الـــرائدة في مجـــال الإبـــداع و تكنولوجيـــات الإعـــلام و الإتصـــال مدى مساهمتهـــا الكبيرة في تحسين أداء المؤسسة.

إضافة إلى ذلك يمكننا أن نستخلص أنّ عمليـــة قيـــاس الأداء هي جـــزء من عملية المـــراقبة و هي بذلك تكتسي أهميـــة بـــالغـــة عند مقـــارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، و اتخـــاذ الإجراءات التصحيحية اللازمـــة لتقليص الفجـــوة بينهمـــا، و يستخـــدم في ذلك مؤشـــرات قد تكون مـــالية أو غير مـــالية، إلاّ أنّـــه يفضّـــل استعمـــال كليهما حتى تكـــون للمسيّـــر نظـــرة دقيقـــة عمّـــا يجـــري في المؤسسة.

و لّمـــا كـــان الأداء يحظى بكلّ هذا الإهتمـــام و هذه الأهميـــة يمكننـــا أن نتســـاءل عن السبل التي تساعـــد على تحسينه؟.

الفصل الثالث

إنعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة

تمهيد:

تسعى المؤسسة الاقتصادية لتدعيم تنافسيتها وضمان وجودها واستمرارها ضمن إطار إنتاجها للسلع و/او/ الخدمات؛ القيام بمسؤوليات أساسية لتحقيق الامثلية في الكميات الواجب إنتاجها مع النوعية اللازمة وفي الأوقات المحددة مع أنسب المناهج والطرق الاقتصادية وأدناها تكلفة ما أمكن؛ هذا بالإضافة إلى مسؤولية أساسية قد تكون جديدة على البعض تهتم بالبحث والتطوير والإبداع و... أو ما يسمى بمسؤولية إنتاج المعرفة أو إدارة المعرفة،لما لها من أثر بارز على الأداء..

وسنحاول معالجة هذا الفصل في المحاور التالية:

المبحث الأول: واقع إدارة المعرفة في المؤسسة

المبحث الثاني: الأداء في المؤسسة ؛

المبحث الثالث: إدارة المعرفة أساس التميز في الأداء

المبحث الأول:واقع إدارة المعرفة في المؤسسة

المطلب الأول : إدارة و مستلزمات إنتاج المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

1- إدارة إنتاج المعرفة في المؤسسة الإقتصادية:

يقصد بإدارة المعرفة داخل المؤسسة: " إدارة العمليات التي تهدف إلى كسب المعرفة أو إستخدامها لتحقيق مردود إقتصادي ملموس "[1] ؛ أي إدارة نتائج البحوث والدراسات والمعارف وإستخدامها بما يحقق فوائد مباشرة تعود على المؤسسة في شكل مزايا تنافسية أو مزايا مادية.

والمعرفة بالنسبة للمؤسسة هي:

نتائج البحوث والدراسات التي تنجز داخل المؤسسة والتي تطور أو تستعمل الإقتراحات أو الأفكار التي تتولد من العاملين؛ أو ما يقدم للمؤسسة من مخترعين خارجيين.

وفي كلا الحالتين يقوم قسم إنتاج المعرفة بالمؤسسة في آن واحد بـــ:

- جمع أفكار وإقتراحات العاملين من خلال صندوق الإقتراحات أو بالإتصال المباشر.
- وبالمقابل يعمل منفتحا على تلقي وتسجيل إبداعات وإختراعات الباحثين من خلال عقود مشاركة أو بمكافآت أو بإستخدام مزايا ومنافع مغرية تتناسب والفائدة المرجوة على المؤسسة.
- ويتم تنظيم وإدارة قسم إنتاج المعرفة تبعا للسياسة المعتمدة داخل المؤسسة أو تبعا للأهداف المرادة أو تبعا لدرجة التقنية المتوفرة أو تبعا للتخصص ...، فنجد مثلا:

أن الأعمال داخل هذا القسم قد توزع تبعا لـــ: الأهداف أو الجهود حسب السلعة أو المشكلات أو العمليات؛ كأن تختص وحدة بحث في دراسة وتطوير المواد الأولية، وتختص وحدة بحث أخرى في إدخال التحسينات على السلعة، وتختص وحدة بحث ثالثة في إنتاج سلعة جديدة، أو بالتخصص كأن تختص الأولى في مجال الفيزياء والثانية في مجال الكيمياء ..وهكذا.

وفي كل الحالات وكيف ما كانت قاعدة تنظيم قسم إنتاج المعرفة يبقى لمسؤول القسم الدور الرئيسي في إقتراح سياسة المؤسسة في مجال الإبداع والتطوير وبذلك فهو يعمل في حدود صلاحياته على:

- تجميع وتصنيف وتخزين مختلف نتائج البحوث والدراسات والإبتكارات.
- توفير ما يساعد على تحقيق المناقشات الدورية بين الباحثين وغيرهم والمقترحين وبالتالي ضمان نقل وتبادل المعلومات والمعارف بينهم خدمة لهدف المؤسسة الإستراتيجي.
- تقديم النتائج للمسؤولين من أجل التجسيد والتنفيذ.

---

[1] - http://www.balagh.com.25/06/2005

ونشير مع التأكيد أن قسم إنتاج المعرفة لا يستطيع أن ينجز ما هو محدد له إلا بالتنسيق مع باقي أقسام المؤسسة من هندسة وإنتاج ومحاسبة ومالية ومبيعات و...، من منطلق أنه لا يكفي أن تتم عملية الإختراع أو الإبداع أو إدخال التحسينات...، وإنما يجب البحث والتأكد أن هذه السلعة المحسنة أو الجديدة سوف تباع ويكون لها مردود تنافسي يخدم مصلحة المؤسسة.

2- مستلزمات إنتاج المعرفة في المؤسسة الاقتصادية:

من أجل ضمان ديمومة تواجدها في السوق وتطوير قدراتها التنافسية؛ نرى أن المؤسسة الإقتصادية مجبرة على تنظيم عملية التكامل بين إنتاجها المعرفة والمعرفة المكتسبة من محيطها الخارجي؛ وبالتالي عليها بإعتماد سياسات واضحة دائمة متجددة لتنمية وتطوير مواردها المعرفية وتوفير المناخ اللازم والبيئة المناسبة لتدعيم وإستغلال كل ما هو متاح أمامها من طاقات مبدعة مبتكرة؛ وبدون هذا فإننا نرى مآلها الزوال إن آجلا أو عاجلا، والمؤسسة الجادة الساعية للبقاء عليها بعمل تجديدي إبداعي معرفي مستمر ولن يتحقق ذلك فيما نعتقد إلا إذا وفرت مستلزمات أساسية نجمعها في:

1 ــ ضرورة توفير مستلزمات الإدراك الواعي بأهمية إنتاج المعرفة لضمان بقائها.

2 ــ ضرورة توفير مستلزمات الإندماج ضمن الإقتصاد اللامادي وأن لا تبقى على الهامش.

3 ــ ضرورة إمتلاك المؤسسة التكنولوجيات الحديثة للمعوماتية والإتصال.

4 ــ العمل على تطوير رأس المال البشري بنوعية عالية؛ لأنه عليه أن تدرك كما أشار عالم الإدارة الأمريكي أن " الصناعات المعرفية، الأفكار منتجاتها والبيانات مواردها والعقل البشري أداتها "[1].

5 ــ الإستفادة من البنى التحتية الموجودة في مجال المعلوماتية وشبكات الإتصال.

6 ــ تخصيص جزء من إستثماراتها للبحث والإبتكار والإبداع والتطوير في مختلف نشاطات المؤسسة

7 ــ المساهمة في تمويل جزء من مصاريف تعليم العاملين لرفع مستوى تدريبهم وكفاءاتهم.

8 ــ ترشيد الإنفاق العام للمؤسسة وتوجيه المقدار الكافي لإنتاج المعرفة بهدف توليد قيمة إضافية تزيد من الموارد المالية للمؤسة.

9 ــ توفير مستلزمات المناخ التعاوني الذي يسمح بتلقي الأفكار والإقتراحات خاصة من العاملين.

10 ــ العمل على تغيير الذهنيات وتوفير بيئة تتقبل الإبداع والإبتكار والتطوير والمشاركة.

11 ــ إلغاء مختلف القيود والمحبطات والإجراءات العقيمة التي تحد من نشاط وتحمس وإبداع ومشاركة العاملين.

[1] - http://www.balagh.com.25/06/2005

12 ــ تشجيع العامل خاصة عامل التنفيذ على الإبداع والإبتكار وعلى إقتراح وإدخال تحسينات ولو بسيطة على المنتجات و / أو/ العمليات التي يقوم بها.

13 ــ تشجيع الإبداع والتطوير والتجديد والإضافات والتحسينات ... وأن لا تترك هكذا كعمل فردي؛ بل يثمن كل مجهود وفق إطار رسمي داخل المؤسسة ويعتبر وظيفة مركزية يجب أن يحفز.

14 ــ تطوير مخابر البحث الموجودة وتدعيمها بكل الإمكانيات المادية والمالية والبشرية.

15 ــ إقامة علاقات متينة دائمة مع مختلف مخابر البحث الجامعية ومراكز التكوين المهني وغيرها للإستفادة من نتائج البحوث والدراسات.

16 ــ تخصيص أموال كافية لتجسيد الإنجازات البحثية والتطويرية والإبداعية التي تمت في مخابر ومؤسسات البحث والتطوير وغير مجسدة في حيز الإستثمار.

17 ــ تعيين قسم (مصلحة) يهتم بوظيفة إنتاج المعرفة داخل المؤسسة؛ كما يهتم بفتح أبواب المؤسسة وتوفير الجو المناسب أمام الباحثين والمبدعين لإنجاز البحوث والدراسات المرادة بعقود شراكة أو بإغراءات مادية أو بأي من طرق تعويض المجهود الذي يتفق عليه.

المطلب الثاني :متطلبات وقواعد تطبيق إدارة المعرفة [1]

أ- **متطلبات إدارة المعرفة:** إن أول العمليات لإدارة المعرفة هي إستفاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الانترنت أو أي شبكة معلومات داخلية التي تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب إحتياجاته... ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء وأن يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس بدلا من أن تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة ولا واقعية بعيدا عن الأطر التحتية لمنظمة الأعمال،كذلك فإن التعليم والتدريب المستمرين للفرد بمختلف مهنه ومستوياته يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة،وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات وحسب،بل إنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها .

[1] نعيم إبراهيم الطاهر،إدارة المعرفة،عالم الكتب الحديث،2009،ص89

ب- **قواعد تطبيق إدارة المعرفة**: يمكن تلخيص القواعد الرئيسية لإدارة المعرفة في النقاط الآتية :

* إستراتيجية قائمة على المعرفة: إذ أن التطورات التي تحتم السعي نحو استحداث منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة وتطوير أساليب جديدة لأداء الأعمال تستلزم توافر المعلومات والمعرفة.

* ثقافة المشاركة في المعرفة: من أجل تعظيم الاستفادة من المعلومات التي تم الحصول عليها والمعارف التي تم تحصيلها،يتعين تشجيع القائمين على ذلك الأمر على مشاركة أفضل الممارسات،التقنيات الحديثة والدروس المستفادة مع زملائهم داخل المنظمة وخارجها.

* بنية أساسية للدعم الفني : يتم ضخ استثمارات هائلة في متطلبات الحاسب الآلي من مكونات مادية وبرامج وتطبيقات اللازمة من أجل تخزين وتداول ونقل المعرفة والمعلومات المتاحة لدى أي منظمة،بما يضمن توافر هذه المعارف والمعلومات لأولئك الدين يحتجون إليها وبالصيغة التي تسهل من استخدامها والاستفادة منها.

ومع ضخامة الاستثمارات يكون من الأهمية بمكان التوصل إلى صيغة مقبولة وأسس متعارف عليها لإدارة هذه المعارف.

* بحوث وتحليل الأعمال: هناك مخاوف متزايدة لدى الكثرين من أنه على الرغم من التدفق السريع للمعلومات المتاحة،إلا أن هذه المعلومات معروضة بصيغة غير ذات فائدة بالنسبة لهم،أولا تصلح للاستخدام وبالتالي برز إتجاه لدى شتى المؤسسات للجوء إلى الخبراء الذين لديهم القدرة على تفسير هذه المعلومات وإثراء قيمتها.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة المعرفة[1]

تتطلب أدارة المعرفة عدة مراحل وكل مرحلة تتضمن أنشطة يجب التركيز عليها ويمكن سرد هذه المراحل في الأتي:

أ- **مرحلة المبادرة**:ويتم التركيز فيها على

- بناء البنية التحتية.
- بناء العلاقات الإنسانية.
- نظم المكافآت.
- إدارة الثقافة التنظيمية.
- تكنولوجيا الاتصالات.

[1] نعيم إبراهيم الطاهر،مرجع سابق،ص94

ب- **مرحلة النشر** : يكون التركيز على :

- تبرير الأفكار.
- وضع إجراءات وسياسات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

ج- **مرحلة التكامل الداخلي** :يكون التركيز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلة المعرفة ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث وإستراتجيتها.
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

د- **مرحلة التكامل الخارجي**:ويكون التركيز فيها على:

- كفاءة إدارة المعرفة.
- الشبكات المتداخلة.
- التمويل الخارجي.
- إدارة التعاون .
- البريد الالكتروني .
- نظم المشاركة بالمعرفة.
- موضوعات التجديد.
- الحصول على معرفة أساسية وشبكية.

وخلف ذلك كله،الفرص الابتكارية التي ستخلق تكنولوجيا المعلومات الدائمة التطور والحلول البرمجية. وستتيح تطبيقات الذكاء الاصطناعي للحاسوب أن يعمل كشريك لعمال المعرفة،يكيف أفعالهم مع سلوكيات المستفدين من خلال التنبؤ بالمعلومات التي قد يحتاجون إليها.

وبناءا على ذلك فمن الواضح أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل الأفكار مما يتيح استفاد أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور.

المبحث الثاني:الأداء في المؤسسة

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

انطلاقا من الأهمية الكبيرة للأداء الاقتصادي؛ فقد أدركت الدول المتقدمة ذلك وبدأت الدول النامية في التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها.و على الرغم من الندرة التي تعانيها في توفير بعض الشروط المطلوبة في عناصر الإنتاج والتي تتركز في ندرة رأس المال في البعض منها، وضعف المستوى الفني والنوعي للموارد البشرية فيها، بما لا يؤمن قدرتها على استخدام التكنولوجيا والأساليب العلمية والفنية الحديثة في الإنتاج.

ومن أجل إيضاح أهم المفاهيم في تقديم كفاءة الأداء للمؤسسات الاقتصادية نجد من الضروري إيراد أبرز المفاهيم والأسس التي يتناولها هذا الموضوع:

1-1- مفهوم تقييم الأداء

إن الأداء هو محاولة تحقيق المؤسسة الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشتمل مفهومي الفعالية: "وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة والنجاعة وهي تخفيض الموارد المستخدمة"[1].

أما تقييم الأداء: "هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها" أو هو:

"معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على الوحدة نفسها"[2]

[1]. Claude ALAZARD et Aline SEPARI, OP.CIT, P 11.

[1]. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999، ص 189، 190.

كما تعرف أدوات التقييم بأنها "الوسائل التقنية أو العمليات التي يمكن بها التدخل في طريقة التقييم، ويمكن لكل طريقة أن تحتوي على عدة أدوات"1.

هنالك كذلك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الاقتصادي للمؤسسة من بينها الشكل القانوني لها، حيث أثبتت الدراسات أن المؤسسات العائلية تكون الأكثر أداءا من نظيراتها[2].

وبناءا على ما جاء في التعاريف يمكن القول بأن تقييم الأداء "يعني الحكم على كفاءة الوحدة الإنتاجية (المؤسسة) بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى لنا إقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها".

1-2-أهمية تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء بالآتي:

1- إن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية؛

2- يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛

3- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات في المؤسسة؛

4- كذلك يساعد تقييم الأداء على مايلي:

4-1- توجيه العاملين في أداء أعمالهم؛

4-2- توجيه إشراف الإدارة العليا؛

4-3- توضيح سير العملية الإنتاجية؛

4-4- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تعلق بالإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد؛

4-5- تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.

إن تقييم الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسة موضوع التقييم، مما يستدعي دائما أن تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفقة مع تنظيم المؤسسة وإمكاناتها المتاحة، بما يتناسب مع طبيعة النشاط

[1]. Patrick, Gilbert et Géraldine SCHMIOT, évaluation des compétences et situations de gestion, économica édition, France, P 152.

[2]. Gérard CHARREAUX, la gouvernement des entreprises, ed. économica, France, 1997, P 83.

الذي تزاوله وحسب النظام الذي تعمل فيه، والخصائص الفنية التي تتميز بها الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة. إضافة إلى ذلك، فإن تحديد هذه المؤشرات يتوقف إلى حد كبير على نوعية ومقدار البيانات والمعلومات المتوفرة.

وعلى ضوء هذه الاعتبارات يجب أن تتم عملية التقييم حتى يمكن أن تتحقق نتائج موضوعية وواقعية. هذا مع ضرورة التأكيد على نقطة هامة، هي:

أن المحاولات التي تعتمد في تحديد أسس كفاءة الأداء في المؤسسات والتي تعتمد على النواحي التجارية والمحاسبية، غير كافية للحكم على كفاءة المؤسسة ونجاحها، والسبب هو أن مؤسسة صناعية قد تضحي بمعيار الربحية التجارية في المدى القصير لاعتبارات أخرى تحققها في المدى الطويل.

علما بأن عملية تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية والمعتمدة على النواحي التجارية، تعد مؤشرا جيدا للحكم على نجاح المؤسسة من وجهة نظرها لوحدها وتطغي المعايير الاقتصادية على معايير الربحية المالية وخاصة في المؤسسات التي تمتلكها الدولة[1].

ولكن إيجاد معايير أخرى تقوم على أساس إجتماعي باعتبار المؤسسة جزءا من الكل وهو (الاقتصاد الوطني) يؤثر ويتأثر به بشكل عام، وبالقطاع الصناعي بشكل خاص، وهو غاية في الأهمية.

المطلب الثاني: وظائف وأسس تقييم الأداء

2-1- وظائف ومكونات عملية تقييم الأداء

1- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للمؤسسة الكمية والقيمية وذلك للتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المحددة لها مسبقا وللفترة المحددة استنادا إلى البيانات والإحصاءات التي توفرها الجهات المختصة عن سير النشاط الإنتاجي في تلك المؤسسات علما أن البعض منها قد تلجأ إلى خفض أهدافها التي تخطط لتحقيقها من اجل جعل ما هو منفذ أقرب الى ما هو مخطط تلافيا للمساءلة و الحساب الناجم عن ابتعاد المنفذ من المخطط في حالة حصول العكس. وعليه لابد من تحقيق عنصر الدقة في تحديد الأهداف المخطط تحقيقها.

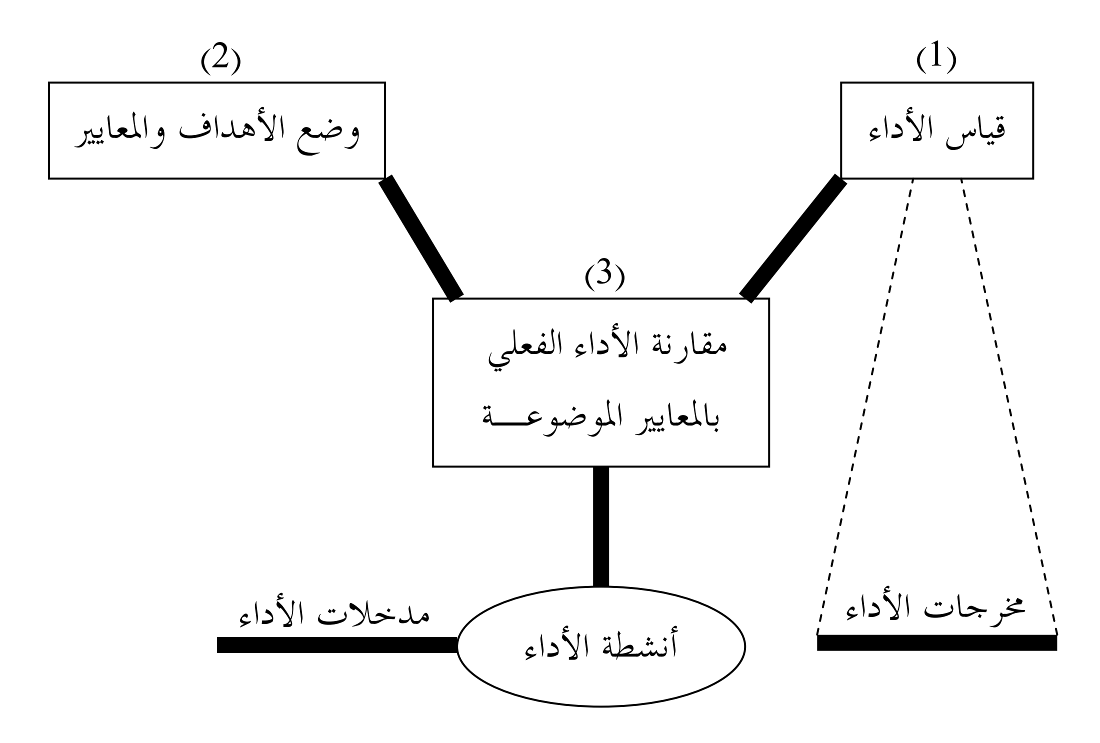
2- الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام المؤسسة بممارسة نشاطاتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، وذلك بتشخيص الإنحرافات وأسبابها والعمل على إزالتها مستقبلا، وهنا يجب التأكد من أن المؤسسة قد استخدمت كافة مدخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة.

3- تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ.

[1]. Robert Houdayer, évaluation financière des projets, 2eme édition, économica édition, France, 1999, P 32.

4- البحث والتحري عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة وبأقل التكاليف.

الشكل رقم (1-3) :مكونات عمليات الأداء.



المصدر: نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 347.

(1) المرونة تسمح للمديرين من الاستجابة للأحداث غير المتوقعة.

(2) تقديم المعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي.

(3) إمداد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب حيث تعتمد نجاح عملية صنع القرار على مدى حداثة المعلومات.

2-2- الأسس العامة في تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس العامة التي يجب اعتمادها في تقييم الأداء وهي:

1- تحديد أهداف المشروع:

إن الغاية الأساسية لأي مؤسسة هي تحقيق هدف رئيسي وجملة من الأهداف الثانوية الأخرى، ولما كانت إحدى وظائف دراسة كفاءة الأداء هي التعرف على إمكانيات تحديد تلك الأهداف التي يفترض أن تكون محدودة وواضحة لكافة العاملين بالمؤسسة، فإن الاعتماد على المؤثرات العلمية والعملية في دقة تحديد تلك الأهداف أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة.

وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها، إلى مايلي:[1]

1-المجال التسويقي؛

2- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية؛

3- القيمة المضافة؛

4- الموارد الأولية والمادية الخاصة بالتمويل؛

5 الربحية؛

6- أداء العاملين وتطويرهم؛

7- المسؤولية اتجاه المجتمع؛

8- الموازنة بين الأهداف القصيرة، المتوسطة والطويلة المدى.

2- تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة:

إن استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية، وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتنفيذها وكيفية الحصول عليها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة، إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة. حيث يقتضي أن تحدد الخطط التفصيلية في ضوء مايلي:

1- وضوح الرؤيا بالنسبة لتلك الأهداف بحيث تكون محدودة ويمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض والاجتهاد والحكم الشخصي.

2- أن تغطي الأهداف جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المؤسسة.

---

[1] عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق ، ص 194.

3- ضرورة التنسيق بين أهداف النشاطات المختلفة للمؤسسة.

4- أن يشترك في صياغة الأهداف واستيعابها وقبولها، الأفراد الذين سوف يساهمون في تحقيقها ضمن حدود مسؤولياتهم.

5- أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف إلى جانب الالتزام في تنفيذها عندما لا تستجد ظروف تحقيق هذا التنفيذ.

3- تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أية مؤسسة إنتاجية أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات.

فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوع تحت تصرفها.

ولما كانت عملية تقييم الأداء لا تقتصر على معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، بل يتعدى ذلك إلى تفسير الانحرافات وتحليلها وتشخيص أسبابها ومن ثم ردها إلى الجهات المسؤولة عنها،مما يستدعي تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتحديدها بوضوح ولكل مركز من المراكز، لكي يتم ربط الانحرافات بالمركز التي أخفقت في إنجازها بالمستوى والكفاءة المطلوبة منها ومن ثم، مساهمة تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجحة للتغلب عليها أو الحد منها.

4- تحديد معايير الأداء الصناعي (الاقتصادي):

إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم، ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في الوقت الحاضر، بحيث أصبحت هناك استحالة تطبيقية في استخدام كافة المعايير سواءا التجارية منها أو الاجتماعية، فهناك عدة أمور تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المعايير، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعيار أو المعايير المناسبة لدراسة كفاءة الأداء الاقتصادي. وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها، وباختلاف الأهداف المرسومة لها من فترة زمنية لأخرى.

5- وجود جهاز مناسب للقيم بتقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الإنتاجية من جوانبه، ويقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ.

ونظرا للصلة الوثيقة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات المسجلة، فإن تطوير أجهزة الاتصال في المشروع، يعتبر أمرا ضروريا بغية الحصول على المعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض وبالدقة اللازمة.

6- المراحل الأساسية لتقييم الأداء:

يمكن تلخيص المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تقييم الأداء بما يلي:

1- التعرف على البرامج – خطة التنفيذ.

2- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.

3- قياس الأداء الفعلي (النتائج)

4- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

5- تحديد الانحرافات والاختلافات والفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية.

6- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.

وهناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على اختيار وسيلة التقييم الفعالة ومنها[1]

- التركيز على تدعيم الإيجابيات؛
- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء تكون مرتبطة بالواقع الفعلي وليس نماذج عامة تستخدم في جميع المواقف على السّواء؛
- تشجيع وتدعيم الابتكار والقدرات الخلاقة؛
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة لتقييم الأداء مثل استخدام أنظمة المعلومات الآلية.

[1]. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999، ص 355.

المطلب الثالث: معايير قياس كفاءة الأداء في المؤسسات

يمكن تلخيص أهم المؤشرات بمايلي:

1- معيار الطاقة الإنتاجية

تعرف الطاقة الإنتاجية بأنها القدرة الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة ضمن أسلوب إنتاجي معين وخلال فترة زمنية معينة، ويتم قياس وتخطيط هذه القدرة عينيا في صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج.

إن الهدف لجمع الوحدات الاقتصادية هو استغلال الطاقة الإنتاجية بأعلى كفاءة ممكنة، حيث تأتي أهمية هذا المعيار كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بين الطاقة الإنتاجية من جهة، وبين كل من التكاليف والأرباح والمبيعات من جهة أخرى حيث أنه كلما ارتفع الإنتاج، انخفضت حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة وذلك من خلال توزيع إجمالي التكاليف على وحدات أكبر في حالة استغلال أمثل للطاقة، ومن ثم زيادة الوحدات المنتجة وتحقيق مرونة في الأسعار وتلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات.

أما المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة الأداء باستخدام معيار الطاقة الإنتاجية فهي:

1- مدى الانتفاع من الطاقة التصحيحية عمليا = $\frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الطاقة الإنتاجية الفعلية}}$

حيث أن الطاقة الإنتاجية الفعلية هي الطاقة الإنتاجية النظرية (التي هي القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة وبدون إنقطاع) مستبعدا منها التعطلات المسموحة.

2- المدى الذي سيتم الانتفاع به من الإمكانيات المتاحة في المؤسسة خلال فترة زمنية، معينة وهو النسبة: الإنتاج المخطط/ الطاقة الإنتاجية التصميمية.

3- المدى الذي يتم به تنفيذ أهداف الخطة = $\frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الطاقة الإنتاجية المخططة}}$

حيث أن الطاقة الإنتاجية المخططة تمثل كمية الإنتاج المستهدف الحصول عليه من السلع والخدمات خلال فترة الخطة.

2- معيار الإنتاجية

تعرف الإنتاجية على أنها "الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج"[1]. فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، نفقات وإيرادات، كمية الإنتاج وعدد المكائن، كمية الإنتاج وعدد العمال قيمة الإنتاج وساعات العمل. وهي تختلف عن الإنتاج من كون الأخير يمثل العملية نصف النهائية أو النهائية، بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية وبالتالي فهي تحمل تقييما أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المؤسسة وكفاءة العامل وطريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية...الخ.

ومن هنا يتضح أن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن اتجاهين هما:

الأول، كمؤشر لقياس كفاءة المؤسسة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، والذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لمواردها، وهذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية الكلية.

والثاني، كمؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ودرجة الانتفاع فيف وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي أنها[2]:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{العمل + رأس المال + الأرض + المواد الأولية}}$$

أما الإنتاجية الجزئية فهي تعبر عن العلاقة بين حجم الناتج وواحد من عوامل الإنتاج

حيث يعبر عنها بالمعادلة التالية: $\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{الناتج}}{\text{أحد عوامل الإنتاج}}$

3- معيار القيمة المضافة

تعرف القيمة المضافة بأنها "القيمة الإنتاجية التي تضيفها المؤسسة أو تساهم بها مع غيرها من المؤسسات في خلق الناتج الوطني. أو هي عوائد عوامل الإنتاج"[3].

وعليه، فإن القيمة المضافة الإجمالية = قيمة الإنتاج – قيمة مستلزمات الإنتاج. وهي القيمة المضافة الإجمالية، ولو استبعدنا منها الاهتلاكات فإن الصافي يشكل القيمة المضافة الصافية، أي أن:

---

[1]. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 273.

[2]. طارق الحاج وفليح حسن، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2000، ص 241.

[3]. عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق ، ص 212.

القيمة المضافة الصافية = قيمة الإنتاج – (قيمة مستلزمات الإنتاج + الاهتلاكات)

ويمكن حساب القيمة المضافة طبقا للخطوات المتتابعة الآتية:

1- تحديد قيمة الإنتاج الإجمالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة؛

2- نستبعد من الإنتاج الإجمالي كافة العناصر والمنتجات الخاصة بمؤسسات أخرى والتي استخدمت في سبيل إخراج هذا الإنتاج؛

3- نطرح من القيمة المضافة الإجمالية اهتلاكات الأصول الثابتة لنصل إلى القيمة المضافة الصافية؛

4- وهي الخطوة الأخيرة، تبويب العناصر الرئيسية التي تكون القيمة المضافة الصافية، فهذه القيمة الأخيرة تنطوي على مايلي:

4-1- الفائدة (العائد) وهو نصيب صاحب رأس المال مقابل إسهام رأسماله في الإنتاج؛

4-2- الأجور والرواتب، وهي نصيب العامل نظيرة إنتاجه؛

4-3- الربح، وهو الذي يحصل عليه صاحب المقدرة التنظيمية.

4- معيار الربحية و معيار العائد على رأس المستثمر

1- **معيار الربحية:**

يعبر اصطلاح الربح لدى المحاسبين عن زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع والخدمات على تكاليف عوامل الانتاج المستخدمة في انتاج هذه السلع أو الخدمات. فالربح هو الفائض عن التكاليف، أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروحا منها التكاليف.

2- **معيار العائد على رأس المال المستثمر:**

يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم كفاءة أداء المؤسسة. ويعبر عنه بالصيغة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

وكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفؤا.

ويوضح هذا المؤشر السرعة أو الكفاءة التي تجري بها عملية استخدام أصول المؤسسة في عملياتها التشغيلية.

وهناك معايير أخرى:

1- التكاليف.

2- المالية، وتقسم إلى السيولة ورأس المال.

3- المبيعات.

4- درجة التصنيع.

5- درجة الاعتماد على المستلزمات السلعية المستوردة.

6- درجة المساهمة في التصدير.

7- المخزون السلعي من السلع الجاهزة.

8- نسبة الأيدي العاملة لقيمة الإنتاج.

9- الانحرافات.

المطلب الرابع: الرقابة ومشاكل قياس الأداء

1- الرقابة

تعريف الرقابة: مفهوم الرقابة ليس جديدا أو صعبا على الفهم ويمكن توضيح مفهوم الرقابة بخطواتها كالآتي:[1]

1- معدلات تمثل الأداء المطلوب، وقد تكون هذه المعدلات ملموسة أو غير ملموسة، وقد تكون عامة أو محددة؛

2- مقارنة النتائج الفعلية بالمعدلات، ويجب رفع تقرير عن هذا التقييم إلى الأفراد الذين في إمكانهم القيام بالعمل المطلوب؛

3- العمل العلاجي بمقياس الرقابة وتقارير الرقابة لا تفيد شيئا إلا إذا اتخذ العمل العلاجي عندما يكتشف أن الأنشطة الجارية غير مؤدية إلى النتائج المطلوبة.

ويمكن أن نعرف الرقابة بأنها "وظيفة من وظائف الإدارة، تقوم بمتابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف"[2]

ويعرف هنري فايول الرقابة بأنها: "تنطوي الرقابة على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف

[1]. صلاح الشنواني، دراسات في اقتصاديات الأعمال، 1970، دار النهضة العربية، ص 307، 308.

[2]. علي شريف، مرجع سابق ، ص 365.

بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء، الأشياء، الناس والأفعال"[1]

وبالتالي يمكن تعريف الرقابة بأنها وظيفة من وظائف الإدارة تقوم بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أهداف المؤسسة والخطط الموضوعة لبلوغها ومن تم تحقيقها.

2- مشاكل قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء جانبا بالغ الأهمية من جوانب وظائف الرقابة في العملية الإدارية، بل أنه في غياب المقاييس الكمية للأداء فإن وظيفة الرقابة بالمعايير الإدارية المطلوبة تصبح غير ممكنة. وحتى مع توافر مقاييس كمية واضحة للأداء فإن مجموعة من الجوانب السلبية لهذه المقاييس تظل قائمة، ومن

هذه المشاكل مايلي:

الطبيعة القصيرة المدى لمقاييس الأداء؛

الخلط بين الوسائل والأهداف؛

السلوك التعويضي: ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمي والبعض الآخر غير قابل.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتميز الأداء

المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بالأداء المتميز:

يعتمد الأداء المتميز للمؤسسة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة وتعود مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري والمالي وهامش الربح ودوران الأسهم وغيرها.

ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه الموجودات غير الملموسة في تحسين جدارات الأعمال وتميزها،فإن الحاجة تبدو ماسة للتعرف على هذه الموجودات وهي:[2]

1-**العاملون** : هم أعظم الموجودات بالنظر إلى إسناد المعرفة في المنظمة إلى العاملين،إذ بدونهم لا أفكار ولا ابتكار فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب من تتوافر فيهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة لتكون المنظمة فعالة بالمعرفة،وأن تحاط على هؤلاء المتميزين وتدييم عملية التدريب والتحفيز وإثارة الدافعية لديهم وأن تفي بالعقد النفسي الذي أبرمته معهم،وهذه مهمة قيادتها المعرفية.

---

[1] جميل أحمد وفيق، مرجع سابق ، ص 404.

[2] العلي عبد الستار وآخرون،المدخل الى إدارة المعرفة،دار المسيرة سنة 2006،ص336

والمؤسسة تستخدم أساليب متنوعة في تنمية الموارد البشرية منها أسلوب مكتري وتستخدم أساليب أخرى مثل أسلوب تحليل قوى الميدان للتغلب على مقاومة التغيير من خلال الاتصالات والتعلم والمشاركة والانخراط والمفاوضات.

2- **الزبائن**: بدون الزبائن لا يوجد أعمال كما يقول دركر،إنه إذا أردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف،وهناك تعريف لهدف الأعمال ألا وهو إيجاد الزبائن،بماذا يفكرون،وماذا يحتاجون،وما هي اعتبارات القيمة لديهم،كلها اعتبارات تقرر ماهية ماذا ننتج وكيف يمكن أن نقوم بالأعمال.

ومن هنا فان على المؤسسة أن تبني معرفتها عن الزبائن وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية:ماذا يشتري؟وكيف ؟وما هي توقعاته وحاجاته وكيف يمكن مقابلتها؟ وكيف يمكن للمؤسسة كسبهم والمحافظة على ولاءهم ورضاهم والذهاب إلى أبعد من ذلك إلى إبهاجهم والتعهد بالبقاء معهم.

3-**الثقافة**:تعد الثقافة التنظيمية واحدة من مصادر الجدارات التنظيمية وهي من الموجودات غير الملموسة وتشمل طريقة عمل الأعمال من حيث:

- طريقة معاملة العاملين وتشجيعهم وتدريبهم والمحافظة عليهم .
- طريقة معاملة الزبائن ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبيتها وإرضاءهم.
- طريقة معاملة شركاء الأعمال وضرورات التعاون معهم.

وتتكون الثقافة التنظيمية من القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع الهياكل التنظيمية والأفراد والنظم لإنتاج معايير سلوكية لكيفية عمل الأعمال.

ومن خصائصها أنها تحدد هوية الأعضاء،وتؤكد على فرق العمل،وتركز على تمكين العاملين واستقلاليتهم وضبط سلوكاتهم وتشجيع اتخاذهم للمخاطرة المحسوبة التي تقود إلى الإبداع.

يجب على المؤسسة أن تطور ثقافتها التنظيمية الأساسية لكي تقودها إلى الإبداع والابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية وأن تعمل على مقاومة التغيير باستخدام الاستراتيجيات الأزمة لذلك.

4- **العمليات**: تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المؤسسة،فسلسلة القيمة في المؤسسة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج فهي تشمل العديد من العمليات والأنشطة.

الممارسات الفضلى التي تشمل جميع الأنشطة والعمليات هي التي تضمن إضافة القيمة للعملية برمتها،بما يؤسس الكفاءة التنظيمية ويمكن المنظمة من الحصول على وإدامة الأداء المتميز.

5- **أولوية التكنولوجيا والابتكار**:تحتوي أولوية التكنولوجيا على براءات الاختراع وحقوق الطبع وكلها موجودات غير ملموسة،فالمعرفة موجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات.

وعندما يتم تحويل هذه المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل إختراعات وتصاميم تجارية ،يجب أن تحمي قانونا من خلال قوانين حقوق الملكية الفكرية.

وهذا قد أسست المنظمة العالمية للملكية الفكرية كجهة مسؤولة عن تجميع وتأمين الحماية للملكية الفكرية،وعينت منظمة التجارة العالمية بإدارة هذه الملكية من خلال اتفاقيات (TRIPS)

6- **الابتكار**: أكد "دركر" على أن الابتكار أداة خاصة للريادة ووسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات ،ذلك أن المعرفة والابتكار عملية لطريقين فالمعرفة مصدر الابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

وأن هناك نوعين من الابتكار في كل مؤسسة هما تجديد في المنتج أو الخدمة،وتجديد في مختلف المهارات وأوجه النشاط اللازمة لتوريدهما.

المطلب الثاني: تأثير تكنولوجيا المعلومات على تنافسية المؤسسات

لقد استطاعت تكنولوجيا الاتصالات الحديثة أن تلغي أهم عقبتين هما الزمان والمكان فالاتصال أصبح آنيا، كما استطاعت الأقمار الصناعية بشبكاتها المجهزة بالحاسوب نقل الصور والصوت معا بطريقة آنية كذلك، كما أن التزاوج بين الأقمار الصناعية وأنظمة المعلومات قد مكنت من خلق بيئة جديدة في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية مما انعكس على المؤسسة حيث أصبحت تتوفر لديها أنظمة معلوماتية تزودها بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب والمستوى الإداري المناسب وبالدقة والكمية المناسبة1.

كما نتج عن هذا تغيير هيكلي في وظائف الإدارة وأساليب العمل الإداري في المؤسسات استجابة لمعطيات البيئة وتحدياتها المتزايدة.

إن معالجة وتحليل المعلومات كمورد مهم وحيوي للمؤسسة هو بمثابة وظيفة جديدة للإدارة وبعد آخر من أبعاد العملية الإدارية، هذه الوظيفة فرضتها أنظمة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مختلف الأنظمة الوظيفية للإدارة من إنتاج، تسويق، وشؤون مالية...إلخ.

وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في تطبيق مداخل حديثة مثل إعادة هندسة العمليات وما تتضمنه من إعادة تصميم العملية، وإعادة تنظيم الهياكل، إدارة النوعية الشاملة والمعايرة...وغيرها.

لذلك لا يمكن تصور أنه بإمكان أي إدارة أن تتغافل وتهمل المعطيات الجدية التي أفرزها علم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات وبخاصة أدوات التحليل والصياغة والتخطيط لاستخدام الموارد المادية وغير

---

[1]. علي حسن علي وآخرون، مرجع سابق ، ص 392.

المادية بطريقة كفؤة وفعالة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية عن نظيراتها من المؤسسات.

وتتميز المؤسسات الحديثة بالنمو المستمر في حجم النشاط الاقتصادي ورأس المال المستثمر، وتنوع المنتجات والخدمات المقدمة، وتطور النوعية والتقنيات المستخدمة لتحقيق أفضل قدر من الإشباع للمستهلكين.

كما تعمق الاتجاه نحو المزيد من النمو والاتساع والتنوع في الإنتاج لمواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال. حيث أدى ذلك إلى حدوث أكبر عمليات الاندماج بين آلاف المؤسسات خارج وداخل بلدانها، كما أدت إلى انتقال الملكية من المؤسسات الغير قادرة على المنافسة إلى المؤسسات القوية، كما أدى إلى ظهور المشاريع المشتركة بين مؤسسات لتنفيذ مشاريع محددة أو إنجاز مهمات معينة كما تنشأ بسبب المنافسة الشديدة ما يسمى بالمشاركة التقنية بين المؤسسات.

المطلب الثالث: تأثيرات إدارة المعرفة على الأداء:[1]

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء في الأبعاد المختلفة،كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام.ومن الجدير الإشارة هنا،إلى أنه تستطيع عمليات إدارة المعرفة من التأثير على المنظمات في هذه الأبعاد بطريقتين أساسيتين هما: الأولى تستطيع إدارة المعرفة من المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين الأداء،والثانية،تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية للأبعاد السابقة الذكر ويبين الشكل هاتين الطريقتين اللتين من خلالهما تؤثر إدارة المعرفة على المؤسسة

الشكل 3.2:أثر إدارة المعرفة على المنظمات

إدارة المعرفة → المعرفة → المنظمة
إدارة المعرفة → المنظمة

المصدر: **عبد الستار العلي وآخرون،مرجع سابق،ص275**

[1] عبدا لستار العلي وآخرون،مرجع سابق،ص275

أثر إدارة المعرفة على العاملين :

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة:

الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة. ويسمح مثل هذا التعلم من النمو باضطراد وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات التكنولوجيا.

ثانيا: تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراقم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجهها في عالم الأعمال. وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محليا أو عالميا، وهذه الأمور هي:

1-توسع الخبرات لدى العاملين.

2- دعم وزيادة رضا الزبائن.

3- زيادة الربح والعوائد

أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين [1]:

تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاقم المختلفة.ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة Externalization وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات. Internalization ودمج المعرفة.

فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع على أنها عملية تحويل المعرفة(الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها). أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة (المصرح بها) إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بها) هذا مع العلم بأن هاتين الفعاليتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم .

أما جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية .

[1] بروبست جلبيرت وآخرون ،مرجع سابق،ص110

أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين[1] :

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها :

أ- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة.

ب-التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

وإن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم.بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى.إضافة إلى ذلك،فإن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة،وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم،مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لان نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم بالإضافة إلى تعظيم الأداء...،كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة وهناك بعض المداخل الأخرى تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين ومنها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

أثر إدارة المعرفة على العمليات:

تساعد أدارة المعرفة أيضا على تحسين العماليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة،جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعد رئيسية هي:

- الفعالية
- الكفاءة
- درجة الإبداع والابتكار في العمليات.

وتساعد إدارة المعرفة على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة من خلال العديد من الفعاليات بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين من خلال تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.

[1] بروبست جلبيرت وآخرون،مرجع سابق،ص111

أما عن أثر إدارة المعرفة على الأبعاد يكمن في :

أ- أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات: تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في إختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها.لان إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية.وهذا ينتج عن إستخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقرارا.بالمقابل ،فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة لان خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا .

ب- أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات: إدارة المعرفة بصورة فاعلة يمكن أيضا للمؤسسة من أن تكون منتجة وأكثر كفؤة من خلال الآتي :

- تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات.

تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

ج- أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات:بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة.وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات المحددة لتطور المؤسسة وتقدمها،وأنطلاقا من الأهمية الكبرى له أدركت المؤسسات ذلك وبدأت في التركيز عليه لتحقيق معدلات عالية في مستويات الإنتاجية والعائد.

ولمواجهة التحديات والتغيرات سعت المؤسسة إلى البحث عن المعرفة وتحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات ،وإدارة المعرفة تضمن للمؤسسة توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في إتخاد القرارات وتشجيع الإبداع والارتقاء بأدائها.

وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يؤدي إلى تحسين العمليات التي تهدف إلى كسب المعرفة واستخدامها على مستوى جميع أقسام المؤسسة،وحسن إستخدام المعرفة يساهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل الأفكار وإمكانية الابتكار والتطور.

وتسعى المؤسسة إلى تقييم الأداء للوقوف على جوانب القوة والضعف،وكدا معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة وكيفية إستخدام الموارد،فتقييم الأداء يرتبط بالمؤسسة مما يستدعي أن تكون عملية إختيار المؤشرات تتفق مع تنظيم وإمكانيات المؤسسة المتاحة وبما يتناسب مع طبيعة النشاط المزاول.
ويعتمد الأداء في المؤسسة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة وتعود مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري والمالي وهامش الربح وغيرها، وتلعب الموجودات غير الملموسة (العاملون،الثقافة،الزبائن،العمليات،...) دورا كبيرا في تحسين الأعمال وتميزها.

فإدارة المعرفة تؤثر بشكل كبير على الأداء في أبعاده المختلفة والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام،وإدارة المعرفة تساعد على تطوير وتوليد المعرفة التي تساهم في تحسين الأداء كما أنها تؤثر تأثيرا مباشرا في التحسينات الضرورية في المؤسسة.

وبصورة عامة فإن لتطبيق المعرفة أثر ملموس على الأداء في المؤسسات فهي تساهم في عملية التعلم للعاملين من خلال تحديد معارفهم ،وتحسين العماليات والفعاليات المختلفة من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية والإبداع والابتكار في العمليات من خلال العديد من الممارسات مما يتيح للأفراد العاملين من تبادل المعرفة وتقاسمها وتوظيفها أثناء تأديتهم لأعمالهم.

الفصل الرابع : دراسة تطبيقية

بمؤسسة سونطراك [قاعدة الإمدادات -تقرت]

تمهيد:

بعد استعراضنا للإطار النظري ووقوفنا على الأهمية التي توليها المؤسسات الاقتصادية لإدارة المعرفة، وكيف لها أن تساهم في تحقيق أداء متميز، خاصة في المؤسسات التي تجسد في إستراتيجيتها المعرفة المتطورة ، سيتم تسليط الضوء في هذا الفصل على واقع الإدارة بالمعرفة وكيف يمكن له أن يؤثر في الأداء بدراسة في مؤسسة سونطراك (قاعدة الإمدادات تقرت).

وسنحاول معالجة هذا الفصل في المحاور التالية:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونطراك.

المبحث الثاني: التعريف بقاعدة الإمدادات تقرت محل الدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث:تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول :التعريف بمؤسسة سونطراك

عندما انتزعت الجزائر استقلالها السياسي أدركت أن استقلالها الاقتصادي كان كبلا بقيود ثقيلة ورثتها من عهد الاستعمار، و لم يكن من الممكن قبول هذا الوضع، ولذا فان السلطات الجزائرية قد وضعت إستراتيجية عامة تقوم أساسا على تخليص الاقتصاد الوطني من كافة أشكال التبعية، وتأمين الاستقلال الاقتصادي الحقيقي والسيطرة الفعلية على مجموع نشاطات القطاعات الرئيسية للاقتصاد الوطني، والسيادة الكاملة في جميع الميادين الحياة الاقتصادية، واسترجاع السيطرة الحقيقية على كافة الثروات الطبيعية الوطنية والخطوة الأولى هي إنشاء مؤسسة وطنية للمحروقات، فكانت شركة سوناطراك.

المطلب الأول:تعريف مؤسسة سوناطراك

إن مؤسسة سوناطراك العاملة في قطاع النفط ومنذ نشأتها تسعى لاحتلال مكانة مشرفة في القطاع على المستوى الدولي، ولقد استطاعت أن تحقق نتائج جيدة على المستوى المحلي والدولي، من خلال التسيير الفعال لمواردها، ووضع رؤية إستراتيجية واضحة وسليمة لكل أنشطتها.

1- نشأة المؤسسة:

هي اختصار الشركة الوطنية للبحث والإنتاج والنقل والتحويل و تجارة الهيدروكربونات .شركة ذات أسهم أنشأت سنة 31 ديسمبر1963 و هي أكبر شركة نفط في الجزائر وإفريقيا، حيث تشارك في البحث و لتنقيب والاستغلال الاستكشاف والإنتاج ونقل خطوط الأنابيب، وتجهيز وتسويق المواد الهيدروكربونية ومشتقاتها تعتمد على إستراتيجية التنويع، كما تعمل على تطوير الأنشطة في مجال توليد الطاقة، تحلية مياه البحر والبحث والتعدين ولتواصل استراتيجياتها للتدويل، سوناطراك تعمل في الجزائر و في عدة مناطق من العالم :في أفريقيا) مالي والنيجر وليبيا ومصر(، وأوروبا) إسبانيا وإيطاليا والبرتغال وبريطانيا العظمى (، وأمريكا اللاتينية)بيرو الولايات المتحدة الأمريكية .مع حجم مبيعات قدره نحو 64.975 مليار دولار حققته في عام 2008 ، صنفت شركة سوناطراك في المرتبة.الأولى في إفريقيا وفي المرتبة الثاني عشر في ترتيب شركات النفط في العالم في التقرير الدولي لأفضل 100شركة نفطية، حسب ما أورده بيان صدر عن وزارة الطاقة والمناجم الجزائرية في العالم .وهي أيضا رابع أكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال، وثالث أكبر مصدر لغاز البترول المسال، والمصدر الخامس للغاز الطبيعي.

2- نشاطات المؤسسة:

1- الأنشطة الاستخراجية: نشاط يشمل البحث والاستكشاف والتطوير وإنتاج النفط والغاز.

الاستكشاف

البحث والتطوير

الإنتاج

الحفر

الهندسة والبناء

الجمعيات بالشراكة

2- الأنشطة السفلية:

نشاط يدعم تطوير وتشغيل تسييل الغاز الطبيعي وغاز البترول المسال.

- فصل والتكرير البترول والبتروكيماويات والانتعاش من الغازات الصناعية.
- تسييل الغاز الطبيعي .
- فصل غاز البترول المسال .
- تكرير البترول.
- البتروكمياويات .
- تصميم وتطوير تكنولوجيات جديدة .

3- نشاط النقل عبر خطوط الأنابيب:

- تخزين المواد الهدروكربونية السائلة والغاز المنبع والمصب.
- النقل بواسطة خط أنابيب الغاز والنفط، من أماكن الإنتاج الأولية من خلال الشبكات الأولية والثانوية.
- تحميل ناقلات النفط .

4- النشاط التجاري:

هو المسؤول عن إدارة عمليات المبيعات وشحن الأنشطة التي تجري بالتعاون شركة الملاحة Hyproc ، مع الشركات التابعة نفطال لتوزيع المنتجات النفطية و لتسويق الغاز الصناعي، وقد سمحت Cogiz البحرية لنقل المواد الهيدروكربونية وسياسة الشراكة التي وضعتها سوناطراك بتسويق النفط والغاز نحو الأسواق الدولية.

-التسويق الخارجي

-التسويق داخل الأسواق الداخلية

-شحن النفط

المبحث الثاني :قاعدة الإمدادات سونطراك تقرت محل الدراسة التطبيقية

قاعدة الإمدادات سونطراك تقرت حلقة وصل بين حيدرة وباقي النواحي الأخرى التابعة لشركة سوناطراك حيث تخزن بها الأنابيب القادمة من مختلف الموانئ(سكيكدة ،جيجل....) ومصنع الحجار،والتي يتم نقلها بواسطة السكك الحديدية وشاحنات النقل حيث تقوم القاعدة بتخزين هذه الأنابيب وتصنيفها وترتيبها ومن ثم إرسالها إلى مختلف النواحي وفق المقاييس المعتمدة والخطط الموضوعة،والسبب الذي يعود إليه إنشاؤها هو كونها آخر نقطة بها السكك الحديدية وهي منطقة تقرت فكان لها الحظ الوفير بأن تكون بها قاعدة توزيع الأنابيب.

المطلب الأول: محتوى المؤسسة

تحتوي قاعدة الأنابيب تقرت على حوالي ثلاثة أنواع رئيسية من الأنابيب نظرا لاختلاف سمكها والمعدن المستخدم في صنعها،وهي كالآتي:

- أنابيب الحفر
- أنابيب إنتاج البترول والغاز.
- أنابيب الإيصال

ويتم إستيراد هذه الأنابيب من جهات مختلفة من العالم بمناقصات دولية ويكون إنزالها في عدة موانى بالوطن خاصة (جيجل ،سكيكدة) وبعد وصول السلع إلى الميناء تأتي عملية الشحن والنقل إلى القاعدة بواسطة السكك الحديدية والشاحنات.

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة

يقضي نشاط المؤسسة على إستقبال الأنابيب المرسلة ومن ثم تخزينها،بعد ذلك تأتي مرحلة الإمداد والإرسال أي نشاط المؤسسة ينقسم إلى مرحلتين:

مرحلة تخزين الأنابيب:

بعد إبرام العقود مع الناقلين وإعطاء الأمر بالنقل يتم نقل الأنابيب وبعض السلع الأخرى والتي تخص العتاد المستخدم داخل القاعدة وعند وصول السلعة إلى القاعدة يتم تخزينها.

مرحلة إرسال الأنابيب:

ويكون ذلك حسب الطلبات المرسلة من المديرية، فيتم توجيه الكمية والمواصفات المحددة إلى وجهتها، ومن بين النواحي التي يتم الإرسال إليها (حاسي الرمل، عين أمناس، قاسي الطويل ،بركاوي،السطح ...)

المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتمثل مصالح الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيما يأتي:

1-مصلحة العتاد:

تهم هذه الأخيرة بالعتاد المتواجد بالقاعدة بمختلف أشكاله وعلى رأسه الأنابيب حيث تحتوي على أنواع عديدة من الأنابيب نظرا لإختلاف سمكها والمعدن المستخدم في صنعها،ويتم تقسيم الأنابيب إلى ثلاثة أقسام حسب غرض الاستخدام كالآتي:

أنابيب الحفر (CSG)، أنابيب الإنتاج (TBG)، أنابيب الإيصال (LP).

والمصلحة بدورها تنقسم إلى فرعين:

أ / فرع الاستقبال:

يقوم بجلب الأنابيب التي تم جلبها من الموانئ بواسطة الشاحنات،والتي يعتمد عليها في الحاضر بشكل كبير، حيث النقل بواسطة السكك الحديدية معطل مؤقت نتيجة الإصلاحات، وبعد تقييد معلومات الأنابيب يتم تخزينها وتأتي مهمة الفرع الثاني.

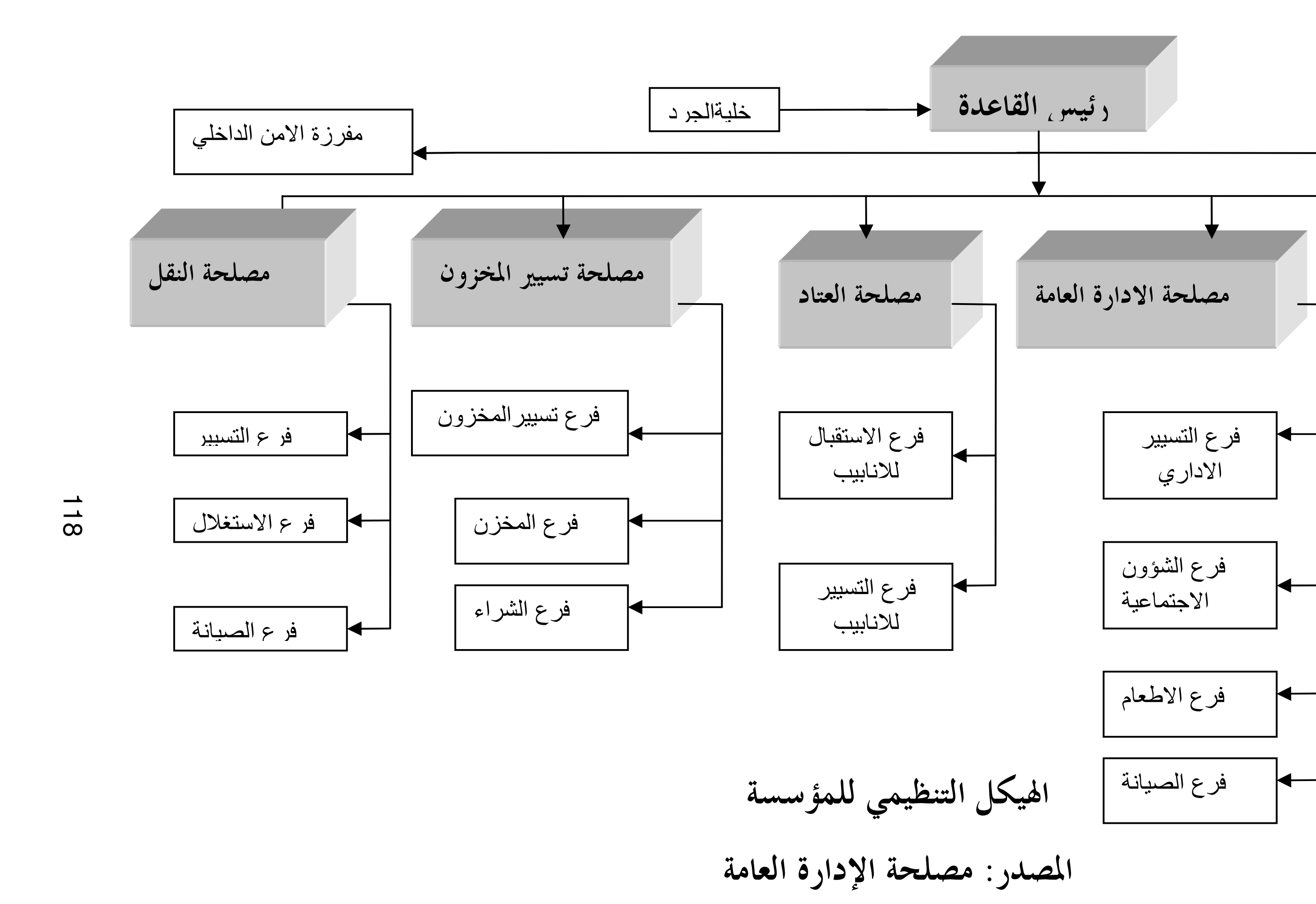
ب/ فرع التسيير التقني:

يتكفل بالجانب التسييري للأنابيب إداريا من خلال توجيه الطلبات من الأنابيب إلى وجهتها المختلفة من بينها (حاسي الرمل، أوهانت، بركاوي، حاسي مسعود...) وتكون التوجيهات مرسلة من قيل مديرية الإنتاج بالعاصمة.

2- مصلحة النقل:

وهي المصلحة المسؤولة عن النقل بالقاعدة وعلي جميع المركبات بمختلف أنواعها البسيطة والمعقدة إظافة إلى آلات الرفع بأنواعها، وتتكفل بعملية نقل العمال لمختلف الوجهات سواء الداخلية في حدود الولاية أو خارجها وتتفرع المصلحة إلى:

أ/ فرع الصيانة: يعمل على صيانة وسائل النقل من عمليات الغسل والتلحيم، التشحيم والتصليح... لجميع المركبات التابعة للقاعدة.



الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المصدر: مصلحة الإدارة العامة

ب/ فرع التسيير: يلعب دورا مهما في المصلحة من خلال مجموع المهام التي يقوم بها والمتمثلة في:

- المراقبة التقنية لجميع المركبات.
- الاهتمام بالجانب الوثائقي لمختلف وسائل النقل.
- مراقبة سير عمليات التزود بالوقود.

ج/ فرع الاستغلال :

ويمكن إجمال المهام التي يقوم بها في الآتي :

- تلقي كل إعلام فيما يتعلق بالأعطال التي تصيب مختلف المركبات.
- متابعة المركبات من خلال الدفاتر الخاصة بها.
- تقديم المعلومات المتعلقة بتغيير زيوت المركبات في وقتها المحدد.
- التكفل بنقل الأفراد في المهمات سواءا خارج القاعدة وفي حدود الولاية وخارجها.

3- مصلحة تسيير المخزون:

ويشرف رئيس المصلحة على ثلاثة فروع تتمثل في :

أ/ فرع تسيير المخزون:

وتتمثل المهام التي يقوم بها هذا الفرع في:

- جرد لجميع المخزون سواء المتعلق بالأنابيب أو غيرها من المخزون الآخر (قطع الغيار المختلفة لمختلف المركبات والآلات،ألبسة العمال،...)
- التدوين المتواصل للجديد من حيث حركة الدخول والخروج لكل السلع.
- التقارير الدورية.

ب/فرع المخزن:

يقوم هذا الفرع بتخزين البضاعة التي تدخل إلى القاعدة –الأنابيب- إلى أن يحين وقت نقلها إلى الجهات المعنية وذلك حسب الطلب هذا فيما يخص بالدرجة الأولى للأنابيب،وكذلك يتكفل بمختلف السلع الأخرى سواء ذات الاستهلاك القصير أو الطويل المدى مثل (قطع غيار الآلات،أدوات النظافة) كما يتم تقييد حركة دخول وخروج السلع وكذا الإشعار حالة النقص وأعداد محاضر لتلف السلع وأسبابه.

ج/فرع الشراء:

يمكنا تحديد المهام التي يقوم بها فيما يأتي:

- شراء كل العتاد المختلف الذي يمول به المخزن من غير الأنابيب.
- العمل على تمويل مضخة الوقود المستعمل لأجل مركبات القاعدة (بترين،مازوت،غاز).
- التكفل بإعداد تذاكر السفر.

4/ مصلحة الأمن الصناعي:

وهي المصلحة التي تقوم بالحفاظ على الأمن وسلامة العمال ومراقبة العتاد المختلف بالقاعدة،والتبليغ عن كل ما قد يسبب حوادث عمل مع إقتراح حلولا لها،كما يتم معاينة مختلف الحوادث الجسدية والمرضية للعمال وتنقسم إلى فرعين:

أ/قسم الوقاية:

يضم مجموعة أفراد يتكفلون بمراقبة محيط القاعدة في حالة وجود خلل قد يتسبب بأخطار مهنية أو في حالة عدم التقيد بقواعد السلامة المهنية للعمال في مختلف أعمالهم،ويمكن إجمال مهامهم في:

- المراقبة اليومية لمحيط القاعدة.
- التقييد الدائم للحالة الغير مستقرة لمختلف العتاد الثابت أو المتحرك.
- رفع التقارير لرئيس القاعدة في حالة وجود ما قد يسبب حوادث أو أخطار على العمال مع إقتراح حلول لها وتدعيم التقارير بصور فوتوغرافية للمكان المعاين.
- الاجتماع اليومي مع مدير القاعدة للحالة العامة في محيط القاعدة.
- متابعة ملفات الحوادث المهنية وتقييدها.

ب/ قسم التدخلات:

وهو الفرع الثاني في مصلحة الأمن الصناعي يضم هو الآخر مجموعة من الأفراد مكلفين بمجموعة من المهام يمكن إجمالها في الآتي:

- التدخل حالة الحرائق: حيث أن هذه المجموعة مدعمة بمجموعة من الوسائل من بينها:
- ألبسة خاصة.
- قارورات الإطفاء بشتى الأنواع،والتي يتم تعبئتها بالقاعدة.
- أجهزة آلية للتنبيه على الحرائق في مختلف مرفقات القاعدة.
- المراقبة الدورية لعتاد إطفاء الحرائق.

– التدخل في حالة وقوع حوادث عمل مهنية وتقديم الإسعافات الأولية.

– القيام بدوريات تفقدية في محيط القاعدة سواء ورشة العمل أو الحدود الداخلية للقاعدة.

هذا وتقوم مصلحة الأمن الصناعي بالقاعدة بحملات توعوية للحد من الأخطار، كما تدعم هذه المصلحة بسيارتي إسعاف.

5/مصلحة الإدارة العامة:

وهي المصلحة التي تلعب الدور الرئيسي في القاعدة ،تضم مجموعة من الفروع يتكفل كل فرع بمجموعة من المهام لتحقيق الدور الذي تلعبه هذه المصلحة ،ولرئيس المصلحة تقييم سنوي لأفرادها،كما تتوفر تلك الفروع على عدد من الأفراد حسب حجم المهام وما تتطلبه أهداف كل فرع منها وتتمثل هذه الفروع في:

أ /فرع التسيير:

وهو الجزء الأساسي من الإدارة العامة تتمثل طبيعة عمله طبقا لمهامه قيما يأتي:

– تلقي وإعداد طلبات المهمات الخارجية.

– المتابعة اليومية للعمال الدائمين وغير الدائمين من حيث الغياب والحضور.

– توفير شهادات العمل وتلقي طلبات إجراء التربصات.

–إستقبال طلبات العطل بكل أنواعها(المرضية،الاستحقاقية،الزواج،...)

– الموافقة على رخص الخروج أثناء فترات العمل.

– تعد الوسيط بين مدير القاعدة وباقي المصالح الأخرى والعمال في العديد من الأعمال.

ب/ فرع الشؤون الاجتماعية:

يمكن تحديد المهام التي يقوم بها فيما يأتي:

- التأمين في الضمان الاجتماعي للعمال الجدد وتجديد ملفات القدامى.

- الاتصال مع هيئة الخدمات الاجتماعية فيما يتعلق بأمراض العمال.

- التنسيق مع هيئة الخدمات الاجتماعية فيما يتعلق بالأعمال الترفيهية (رحلات ومخيمات،رياضة لصغار أبناء العمال،...)

- الاتصالات مع الضمان لتسديد التعويضات.

ج/ فرع الصيانة:

يشرف هذا الفرع على السهر بأعمال الصيانة على مستوى القاعدة فيما يتعلق بالغطاء النباتي من أشجار وحدائق صغيرة مزينة لمنظر القاعدة، إضافة إلى تصليح الأبواب والسهر على النظافة والعناية بالإنارة على مستوى القاعدة.

د/ فرع الإطعام:

ويمكن تحديد مهامه في :

السهر على المراقبة والالتزام بالمواصفات في الوجبات المقدمة حسب ماهو محدد في العقد المبرم مع المؤسسة المتعاقد معها لتزوي العمال بالأكل في القاعدة، وشروط النظافة والحماية الصحية للعامل لتفادي التسممات الغدائية التي قد تحصل ،وتلقي الإحصائيات لتحديد عدد الوجبات التي ستقدم والتكفل بجلب ما يستلزم مثل(أدوات النظافة،الصابون،...)

إضافة إلى كل ما سبق هناك :

-خلية الجرد:

والتي تقوم بالإحصاء السنوي لكل ممتلكات المؤسسة مهما كان نوعها.

-الأمانة:

تشرف على مجموعة من الأعمال، تعتر الوسيط بين رئيس القاعدة وباقي المصالح والعمال،كما تقوم بالإرساليات بمختلف أنواعها من بريد، فاكس، مواعيد،... وغيرها من المهام المختلفة.

– مفرزة الأمن الداخلي:

تسهر على مراقبة دخول الأفراد وخروجهم ،وكذا المركبات بمختلف أنواعها،والسهر على الأمن الداخلي لمحيط المؤسسة والمحادي لها.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات المحصل عليها من خلال تحليل إجابات أفراد العينة المسترجعة بالإضافة إلى تفسير الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل لبيانات عينة الدراسة

1-نتائج الاختبارات الإحصائية:

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

نعتمد في هذا على مقياس خماسي التقدير من حيث الدرجات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(04-01) درجة الموافقة للمقياس

المقياس	الوزن	درجة الموافقة
ضعيف جدا	1	منخفضة جدا
ضعيف	2	منخفضة
متوسط	3	متوسطة
قوي	4	عالية
قوي جدا	5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب

2-**وصف خصائص العينة:** لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وتلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم(04-02) التوزيع النسبي لأفراد العينة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	31	77.5
أنثى	09	22.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول تفوق نسبة الذكور على الإناث،وهذا راجع الى خصوصيات وطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب ذلك.

جدول رقم(04-03) الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
(20-30)	05	12.5
(31-40)	20	50
(41-50)	11	27.5
أكثر من 50 سنة	04	100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من الجدول فيما يتعلق بالفئة العمرية (31-40) قد حصدت المرتبة الأولى بتكرار(20) ونسبة (50%) ،في حين حصلت الفئة العمرية(41-50) على المرتبة الثانية بتكرار(11) ونسبة(27.5%).

وهذا يدل على أن المتوسط العمري يميل للفئة (31-40) وهذا يعزي إلى توجه المؤسسات الجزائرية إلى منح فرص للفئات المتوسطة مكانة داخل المؤسسات.

- المستوى التعليمي:

جدول رقم (04-04) المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة

المستوى	التكرار	النسبة%
ثانوي	02	05
جامعي	29	72.5
دراسات عليا	09	22.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة جامعيين أي ذو شهادات جامعية.

المطلب الثاني: تحليل واقع إدارة المعرفة والأداء في المؤسسة

أ- تحليل واقع إدارة المعرفة: وتشمل على:-

-1-عمليات إدارة المعرفة:(توليد،توزيع،خزن،تطبيق)

وفي ما يلي الجداول التي يحوي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص عمليات إدارة المعرفة.

-توليد المعرفة:

الجدول(04-05) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوليد المعرفة

رقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
01	يتم إكتساب المعرفة من الانترنت	0.540	1.40
02	يتم إكتساب المعرفة من تجارب العاملين	0542	1.40
03	هناك خبراء يعملون بالمؤسسة من خارجها	0.420	1.23

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تشير بيانات الجدول إلى أن المتوسط العام لتوليد المعرفة داخل المؤسسة – عينة البحث- بالتقريب هو (1.34) وهو معدل فوق الوسط مما يدل على الاهتمام بتوليد المعرفة، وتراوح توليد المعرفة وفقا للفقرات الواردة في الاستبيان ،فقد جاءت الفقرة المتعلقة بإكتساب المعرفة من تجارب العاملين في المؤسسة الأولى بمتوسط حسابي (1.40) وإنحراف معياري(0.542)،والسبب في ذلك إلى إدراك أفراد العينة إلى أهمية تجارب العاملين في التزود بالمعرفة،كما أن النتائج بينت أن للانترنت دور كبير في إكسابهم للمعرفة.

-توزيع المعرفة:

الجدول(04-06) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوزيع المعرفة

رقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
04	فرق العمل	0.423	1.23
05	الاجتماعات الرسمية	0.474	1.33
06	شبكات الحاسوب	0.545	1.40
07	العلاقات غير الرسمية	0.423	1.23

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من نتائج الجدول وحسب إجابات أفراد العينة فإن توزيع المعرفة تساهم فيه عدة عوامل،فقد جاءت الفقرة التي تنص على توزيع المعرفة عن طريق شبكات الحاسوب في المرتبة الأولى بمتوسط قدره(1.40) وإنحراف(0.545) ،ثم تلتها تلك المتعلقة بالاجتماعات الرسمية ،إلا أن إجابات أفراد العينة المدروسة بالنسبة للفقرات المتبقية كانت ضعيفة كون المؤسسة لا تعتمد في توليد المعرفة على فرق العمل وكذا العلاقات غير الرسمية.

-خزن المعرفة:

الجدول(04-07) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لخزن المعرفة:

رقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
08	السجلات والوثائق المكتوبة	0.540	1.40
09	تحفيز العاملين	0.474	1.33
10	الحاسوب	0.474	1.33

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال إجابات أفراد العينة وبالاستعانة بالجدول تبين أن المؤسسة تعتمد في خزن المعرفة بدرجة كبيرة على السجلات والوثائق ،حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بإنحراف معياري (0.540) ومتوسط حسابي(1.40)، ثم تلتها الفقرات التي تنص على أن خزن المعرفة يكون عن طريق الحاسوب وكذا تحفيز العاملين بدرجة أقل منها.

-تطبيق المعرفة:

الجدول(04-08) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتطبيق المعرفة

رقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
11	العاملون مدركون للمعلومات التي يملكونها	0.464	1.30
12	تمنح الشركة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	0.439	1.25
13	المديرون يحثون على تطبيق المعرفة	0.483	1.35
14	تستخدم الشركة نظم التصميم عن طريق الحاسب	0.490	1.38

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال إجابات أفراد العينة، أن الفقرة التي تنص على أن المؤسسة تستخدم نظم التصميم عن طريق الحاسب كانت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (1.38) وانحراف معياري(0.490)،ثم تلتها الفقرة التي تنص على أن المديرين يحثون على تطبيق المعرفة،أما الفقرة التي تنص على أن الشركة تمنح الحرية للعاملين في تطبيق معارفهم الجديدة كان متوسطها الحسابي وانحرافها ضعيفين بالنسبة للفقرات السابقة مما نستنتج عكس ذلك الطرح.

تشير بيانات الجداول أعلاه أن إتجاهات أفراد العينة نحو فقرات عمليات إدارة المعرفة كانت إيجابية،وهذا يدل على إتفاق شبه تام بين الأفراد على أن مؤسستهم تحصل على المعلومات الجديدة من

بيئتها الداخلية، وفيما يتعلق بخزن المعرفة نتائج فقرات الاستبيان تشير إلى أن السجلات والوثائق المكتوبة هي الوسيلة المعتمدة لخزن المعرفة، يلي ذلك الحاسوب ووسائط خزن المعلومات الرقمية الأخرى،كما يمكن أن نستنتج أن المؤسسة تعمل على تنشيط الحفز المادي والمعنوي لإثارة دافعية الأفراد الجيدين الموهوبين للبقاء في العمل وعدم تسربهم إلى مؤسسات أخرى قد تقدم إغراءات جذب أكثر،وذلك للحفاظ على المعرفة الضمنية والاستفادة منها في العمليات والأنشطة اليومية لتتحول إلى معرفة ظاهرة.

وفيما يخص توزيع المعرفة فإن، إتجاهات أفراد عينة الدراسة دلت على أنها إيجابية بالكامل،وأن هناك إتفاقا تاما بين العاملين على أن مؤسستهم تمنحهم الحرية وإن كانت غير مطلقة في تطبيق معارفهم،بل أكثر من ذلك فإن المدرين يحثون على التطبيق الذي يرونه جيدا،أما الإجابة السلبية في الفقرة فإن ذلك يدل أن على قيادة المؤسسة زيادة الاحتكاك والتفاعل والحوار مع العاملين حول المعلومات التي يمتلكونها أو التي يجب أن يمتلكوها.

-2- تقانة إدارة المعرفة:

_ نستعرض في الجدول الأتي لتحليل نتائج إجابات أفراد العينة،من خلال إستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول(04-09) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري_لتقانة إدارة المعرفة

رقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
15	هناك ربط لكل الوحدات بشبكة حواسيب	0.847	3.72
16	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات	0.883	3.80
17	تستخدم الشركة نظام الذكاء الاصطناعي	0.928	3.60
18	تتخذ القرارات الصعبة باستخدام نظم دعم القرارات	0.844	3.83

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول أعلاه نستنتج أنه بين أبرز التقانات، نظم العمل المعرفية،نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، الذكاء الاصطناعي، وهي تقانات يستخدمها فريق المعرفة لتسهيل المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها ونتيجة تحليل فقرات الاستبيان تبين ما يأتي:

أن العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة ترتبط بشبكة حواسيب-ليس كليا – وتحديثها مستمر لنظم المعلومات فيها كما أن استجابتها تعد سريعة بالقياس إلى المتغيرات البيئية.

ولكن تبين غير ذلك بالنسبة إلى نظم التصميم بمساعدة الحاسب حيث كان استخدامه ضعيفا،كما تبين أن المؤسسة تستخدم نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة بشكل ضعيف وعدم استخدام الذكاء الاصطناعي.

وبشكل عام يشير تحليل نتائج تقانة المعرفة إلى ايجابية اتجاهات أفراد العينة حول هذا العنصر وعلى الرغم من ذلك إلا أنه ينبغي تفعيل استخدام تقانات إدارة المعرفة لتتمكن المؤسسة من التطبيق الناجح لإدارة المعرفة.

-3- فريق المعرفة:

يبين الجدول خصائص فريق المعرفة في المؤسسة،حيث تم تقسيم فقرات هذا العنصر إلى:

- صناع المعرفة (الفقرة 3.2.1)
- مديرو المعرفة (الفقرة7.6.5.4)
- إدارة معرفة الزبائن(الفقرة10.9.8).

الجدول(04–10) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفريق المعرفة

رقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
19	لدى الشركة مستشارون للمعرفة	0.847	3.72
20	لدى الشركة خبراء معرفة مؤهلون	0.982	3.60
21	هناك من يعمل على إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها	0.982	3.60
22	يحافظ خبراء المعرفة على حداثة المعلومات	0.862	3.78
23	تشجع إدارة الشركة على التميز والتفوق	0.730	3.92
24	هناك من يعمل باستمرار على الربط الشبكي	0.844	3.83
25	هناك تطوير مستمر لبرنامج المعرفة	0.698	3.97
26	نستخلص النتائج من قاعدة المعرفة	0.982	3.60
27	توجد علاقة بين المدرين في الشركة والزبائن	**0.844**	3.83
28	تعرف الشركة كل ما يتعلق بزبائنها	0.928	3.60

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتكون فريق المعرفة من صناع المعرفة ومديريها وإدارة معرفة الزبائن وعلى أساس تحليل بيانات هذا العنصر تبين أنه:

فيما يخص إتجاهات أفراد العينة تجاه فريق المعرفة كانت إيجابية وهذا يدل على وجود إتفاق شبه تام بين الأفراد حول امتلاك مؤسستهم صناع معرفة مؤهلون،غير أنهم لا يتفقون على أن دارة معرفة الزبون في مؤسستهم تربط الزبائن بقاعدة معرفة الزبون في المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج واقع الأداء في المؤسسة

يتألف الأداء من المحور المالي ومحاور عمليات التشغيل ورضا الزبائن والتعلم و النمو.

وقد جمعت البيانات عن الأداء لمحاور العمليات والزبائن والتعلم والنمو.

-1- محور العمليات الداخلية:

يبين الجدول الفقرات المتعلقة بمحور العمليات الداخلية، والمتوسطات الحسابية لها والانحرافات المعيارية.

الجدول(04-11) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري_لمحور العمليات الداخلية

رقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
29	هناك دوما مقترحات من العاملين بغية تطوير العمل وتحديثه	0.480	1.77
30	هناك تزايد مستمر في الإنتاجية	0.543	2.00
31	هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل	0.563	1.88
32	هناك انخفاض مستمر وقت انجاز الأعمال	0.441	1.90

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أنه يعكس هذا المحور أداء النشاطات التشغيلية داخل المؤسسة وأظهر التحليل إلى أن هناك جوانب ايجابية متفق عليها بين الأفراد فيما يتعلق بالعمليات الداخلية.

-2- محور التعلم والنمو:

الجدول(04-12) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التعلم والنمو

رقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
33	إجراء تعديلات على أساليب العمل	0.564	1.20
34	تقدم الشركة برامج جديدة	0.335	1.12
35	تستخدم الشركة أساليب تحفيز فعالة لعامليها	0.405	1.20
36	تجري الشركة تغيرات في نظم المعلومات والحواسيب	0.385	1.80
37	تقوم الشركة بإعادة تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية	0.385	1.80

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن هذا المحور يعكس قدرة المؤسسة على تنمية القدرات الفكرية للعاملين وتحسين مستوياتهم المعرفية والمهارية وإحداث التطوير اللازم في الهياكل والثقافات،بمعنى أكثر تحديدا القدرة على إحداث الإبداع،وأشارت نتائج التحليل إلى ايجابية إجابات أفراد العينة حول الإبداع (تطوير هياكل تنظيمية ووظيفية،تقديم برامج جديدة...).

3-محور الزبائن:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالزبائن.

الجدول(04-13) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الزبائن

رقم	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
38	يحرص العاملون على الانتظام في شركتهم	0.501	1.18
39	هناك انخفاض في شكاوى العاملين	0.439	1.25
40	هناك اهتمام كبير من الزبائن بتقديم مقترحات للتطوير	0.362	1.15
41	يعد ولاء الزبائن عاليا	0.362	1.15

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول، التحليل يشير إلى إيجابية إتجاهات الأفراد،أي أن نشاطات المؤسسة تعمل إلى حد كبير في تحقيق رضاهم ،علما إلى أن تحليل فقرات الاستبيان أشار إلى وجود عدم تأكد من إهتمام الزبائن بتقديم مقترحات للتطوير،كما كان واضحا وجود قصور في مهام الإدارة المعنية بإحداث التفاعل بين المؤسسة وزبائنها،مما يستوجب تفعيل وضيفة معرفة الزبون عن كتب لكسبه في تقديم مقترحات للتطوير والتحديث.

المطلب الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وإختبار الفرضيات

1- إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من أن البيانات لها توزيع طبيعي تم إستخدام t للوسط بقيمة إختبار قدرها(3) وذلك وفقا لمتوسط أداة القياس كون السلم المستخدم في المقياس (5) درجات ،وتم إعتماد مستوى معنوية إختبار بحدود($\alpha \geq 0.5$) حيث نتائج الاختبار t المحسوبة موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (04-14)يبين إختبار التوزيع الطبيعي

الفقرات	قيمt	درجة الحريةdf	الفرق بين المتوسطات الحسابية	مستوى الثقة بين أكبر قيمة وأصغر قيمة	
				أدنى قيمة	أعلى قيمة
01	-18.555	39	1.57	1.23	1.57
02	-18.555	39	1.57	1.23	1.57
03	-26.545	39	1.36	1.09	1.36
04	-23.167	39	1.45	1.15	1.45
05	-22.333	39	1.48	1.17	1.48
06	-22.333	39	1.48	1.17	1.48
07	-23.167	39	1.45	1.15	1.45
08	-25.239	39	1.39	1.11	1.39
09	-21.604	39	1.5	1.2	1.5
10	-20.962	39	1.53	1.22	1.53
11	5.414	39	4	3.45	4
12	3.865	39	3.91	3.29	3.91
13	4.088	39	3.9	3.3	3.9
14	5.731	39	4.08	3.52	4.08

4.05	3.5	4.05	39	5.687	15
4.16	3.69	4.16	39	8.016	16
4.2	3.75	4.2	39	8.840	17
4.09	3.56	4.09	39	6.183	18
1.93	1.62	1.93	39	-16.150	19
2.14	1.86	2.14	39	-13.964	20
2.06	1.69	2.06	39	-12.631	21
2.04	1.76	2.04	39	-15.760	22
1.38	1.02	1.38	39	-20.189	23
1.23	1.02	1.23	39	-35.406	24
1.33	1.07	1.33	39	-28.102	25
1.3	1.05	1.3	39	-29.995	26
1.3	1.05	1.3	39	-29.995	27
1.42	1.13	1.42	39	-24.126	28
1.27	1.03	1.27	39	-32.356	29
1.39	1.11	1.39	39	-25.239	30
1.34	1.01	1.34	39	-23.055	31
1.39	1.11	1.39	39	-25.239	32
1.27	1.03	1.27	39	-32.356	33
1.57	1.23	1.57	39	-15.760	34
1.57	1.23	1.57	39	-28.102	35
1.36	1.09	1.36	39	-13.964	36
1.45	1.15	1.45	39	-24.126	37
1.42	1.13	1.42	39	-24.126	38

39	-32.356	39	1.27	1.03	1.27
40	-13.964	39	2.14	1.86	2.14
41	-15.760	39	2.04	1.76	2.04
42	-25.239	39	1.39	1.11	1.39

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

إضافة لاختبار T تم إستخدام اختبار كاي تربيع للتأكد من التوزيع الطبيعي وحسن المطابقة لبيانات العينة

-2- إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: يتأثر مستوى الأداء(محور التعلم والنمو) في المؤسسة بإدارة المعرفة

من أجل إختبار هذه الفرضية والتي تناولت العلاقة بين محور التعلم والنمو في المؤسسة ودرجة تطبيق إدارة المعرفة ت،تطلب الأمر التعامل مع كافة العناصر المكونة لإدارة المعرفة كعنصر واحد وبالمثل تم إعتبار كافة فقرات التعلم والنمو كمتغير واحد من خلال إيجاد المتوسط العام لها.

فالاختبار المناسب هنا هو الانحدار كونه متكون من أكثر من متغير، وبعد إجراء الاختبار بمستوى معنوية($\alpha \geq 0.5$) تأكد ثبات وصحة الفرضية والتي نصت على: تأثر مستوى الأداء(محور التعلم والنمو) في المؤسسة بتطبيق إدارة المعرفة.

فالنتائج التي يعرضها الجدول (04-15) تشير إلى دعم لصحة وثبات الفرضية، وأن هناك تأثير لتطبيق إدارة المعرفة بكافة عملياتها على التعلم والنمو.

جدول رقم(04–15): نتائج إختبار الفرضيات باستخدام الانحدار

مضمون الفرضية	R	R^2	قيمةF	قيمة t
يتأثر محور التعلم والنمو في المؤسسة بتطبيق إدارة المعرفة	0.81	0.66	0.391	2.767

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

حيث كان معامل الارتباط(0.81) ومعامل التحديد(0.66) مع دعم قيمة F البالغة (0.391)، فمعامل التحديد يشير إلى مساهمة إدارة المعرفة في الرفع من مستوى التعلم والنمو في المؤسسة.

الفرضية الثانية: يتأثر مستوى الأداء(العمليات الداخلية) بشكل إيجابي بمستوى تطبيق إدارة المعرف ة في المؤسسة.

تطلب إختبار هذه الفرضية التعامل مع كافة عناصر إدارة المعرفة كعنصر واحد واعتباره متغير يتأثر بعدد من المتغيرات والمتمثلة في عناصر العمليات الداخلية في المؤسسة،لذلك تم إستخدام تحليل الانحدار المتعدد بهدف إبراز أقوى هذه العناصر تأثيرا بإدارة المعرفة وبمستوى معنوية($\alpha \geq 0.5$).

من قراءة نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يتأكد ثبات وصحة الفرضية،وذلك وفقا لمعامل الارتباط(R=0.687) وهو عال وله مدلوله وتبلغ (78%) من مجموع عناصر العمليات الداخلية و (22%) المتبقية تساهم فيها العناصر الأخرى.

جدول رقم(04–16):نتائج إختبار الفرضيات باستخدام الانحدار المتعدد

مضمون الفرضية	R	R^2	قيمةF	قيمة t
يتأثر محور العمليات الداخلية بتطبيق إدارة المعرفة	0.687	0.742	0.178	2.593

المصدر: نتائج التحليل الإحصائيSPSS

الفرضية الثالثة: يتأثر الأداء بكل محاوره إيجابا بتطبيق المؤسسة لإدارة المعرفة.

إختبار الفرضية تطلب التعامل مع العناصر المتعلقة بالأداء كعنصر واحد وعناصر إدارة المعرفة من أجل استخدام أسلوب الانحدار المتعدد والجدول التالي يبرز النتائج.

جدول رقم(04-17):نتائج إختبار الفرضيات باستخدام الانحدار المتدرج

مضمون الفرضية	R	R_2	قيمةF	قيمة t
يتأثر الأداء بتطبيق إدارة المعرفة	0.82	0.67	60.9	7.81

المصدر: نتائج التحليل الإحصائيSPSS

فمن خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ الدعم القوي لتأكيد صحة هذه الفرضية.

خلاصة الفصل:

ومن خلال تحليل الأثر بين إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة،تقانة المعرفة،فريق المعرفة) والأداء بمحاوره(العمليات الداخلية،الزبائن،التعلم والنمو) تبين الأتي :

- وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء حيث أن التحسينات التي جرت على العمليات الداخلية في المؤسسة تعود إلى عمليات إدارة المعرفة(توليد،توزيع ،خزن تطبيق)وهو دور إيجابي،كما أن التحسينات التي جرت على محور الزبائن من حيث درجة الرضا كانت نتيجة عمليات إدارة المعرفة .

كما أظهر التحليل وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء من حيث محور التعلم والنمو حيث أن التحسينات التي جرت على هذا المحور كانت بفضل تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

- نص التحليل على وجود علاقة بين عناصر تقانة إدارة المعرفة ومستوى الأداء فمعظم التحسينات التي جرت على العمليات الداخلية تمت باستخدام تقانة إدارة المعرفة ،كما أن التحسينات التي تمت على محور الزبائن من حيث درجة رضاهم كانت نتيجة تقانة إدارة المعرفة أيضا .

- وجود علاقة بين فريق المعرفة والعمليات الداخلية،فأظهر التحليل أنه من التحسينات التي تمت على العمليات الداخلية كانت بفضل فريق المعرفة من صناع للمعرفة ومديرين لها .

أما فيما يتعلق بمحور الزبائن فقد أشار التحليل أن التحسينات التي تمت على هذا المحور كانت نتيجة فريق المعرفة ،كما أن التحسينات التي تمت على محور التعلم والنمو كانت نتيجة تطبيقات فريق المعرفة لأسس إدارة المعرفة وأصولها.

إعتمادا على ما سبق يمكن القول أن هناك أثر إيجابي لتطبيق إدارة المعرفة على الأداء،وبالاستناد إلى التحليل حيث أن التحسينات التي جرت على العمليات الداخلية وكذا الزبائن وعلى محور التعلم والنمو كانت تعود إلى إدارة المعرفة وهو دور إيجابي.

إجمالا يمكن القول أن هناك دورا فعالا لإدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة حالة الدراسة سواءا على العمليات الداخلية أو على رضا الزبائن أو على التعلم والنمو.

الخاتمة العامة

نظرا للتغيرات المستمرة والمتسارعة التي تميز المحيط الاقتصادي والتي تفرض على المؤسسات التكيف الايجابي معها،من خلال إكتساب أداء متميز يسمح لها بالنمو والاستمرارية والدي يتوقف أساسا على دعم الأنشطة القادرة على خلق القيمة وتخفيض التكلفة ومن أهم هته الأنشطة تلك الخاصة بإدارة المعرفة والتي يمكن تقسيمها من خلال قياس مستوى الأداء.

أولا: النتائج

سمحت لنا عملية إختبار الفرضيات التي أعتبرت كإجابات أولية على إشكالية بحثنا هدا التوصل إلى نتائج نقدمها بشكل نحاول منه إبراز مدى صحتها.

من خلال الفصل الأول تمكنا من إبراز أهمية المعرفة كونها تعد الموجود الجوهري الذي يساعد على نجاح منظمات الأعمال ذلك أنها أدت إلى تحول بيئة الأعمال في المؤسسات إلى إقتصاد جديد قائم على المعرفة،تلك المعرفة المتواجدة لدى الافراد والتي يمكنهم الحصول عليها من خلال البيئة المحيطة بهم.

كما تعد إدارة المعرفة من الميادين التي تخضع إلى التغيرات السريعة في مجالات العمليات المتعلقة بها،وتعتبر عمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي من خلاله يتم تحقيق الاستثمار الأمثل للمعرفة مما يدفع المؤسسة إلى مواكبة التغيرات وبالتالي إكتساب ميزة للتسيير الأمثل في الموارد وتحقيق الأهداف.

ومن خلال الفصل الثاني إتضح لنا أن جل المؤسسات تملك أداء لكن الوصول إلى أداء متميز يعني الوصول إلى التفوق وبلوغ الأهداف ومحاولة البقاء والنمو،ولضمان هدا كله لزم على المؤسسة تجسيد ثقافة المعرفة لدى العاملين من أجل تجاوز قيود المحيط المتميز بكثرة التقلبات وخاصة منها التكنولوجية وبالتالي توقع أداء مرتفع.

وفي الفصل الثالث تبين أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة له أثره البارز على كافة المستويات لما ينتج عنه تحسين في العمليات التي تهدف إلى إكساب المعرفة،فإدارة المعرفة تؤثر بشكل كبير على الأداء في أبعاده المختلفة،وعليه فإن لتطبيق إدارة المعرفة أثر ملموس على الأداء فهي تساهم في عملية تعلم العاملين وتحسين العمليات من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفاعلية والابتكار.

أما الفصل الرابع فيتعلق بالجانب التطبيقي الذي حاولنا فيه إسقاط الجانب النظري من خلال معرفة واقع إدارة المعرفة وأثره على الأداء بمؤسسة سونطراك، من خلال دراسة إستبيانية إذ بين تحليل

نتائج هده الدراسة على أن هناك دورا فعالا لإدارة المعرفة و أثر بارز،لتطبيق إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة سواءا العمليات الداخلية أو على رضا الزبائن أو على التعلم والنمو.

من خلال كل ما سبق توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها في العناصر الآتية:

1- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا لا سيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والابداع في إطار عناصره الرئيسية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة،وتقانة إدارة المعرفة،وفريق المعرفة.

2- يتكون الأداء المنظمي من أربعة محاور أساسية : المحور المالي ،محور العمليات الداخلية،ومحور الزبائن،ومحور التعلم والنمو وقد تم الأخذ بالمحاور الثلاثة الأخيرة بوصفها تسهم بصورة غير مباشرة في تحقيق الربحية والعائد (الجانب المالي).

3- تعتمد المؤسسة حالة الدراسة في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسب،ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية.

4- لا تقوم المؤسسة محل الدراسة بإعطاء قدر كاف من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم،ولا تسعي لتعيين مديري معرفة جيدين.

5- تقوم المؤسسة بالاعتماد على ربط وحداتها الإدارية بشبكة حواسب،وتعمل جاهدة على تحديث نظام المعلومات وتطويره،كما وأنها تستجيب سريعا لتغيرات التقانة.

6- تبين وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية-كأحد عناصر الأداء- بنسبة أكبر من محوري التعلم والنمو والزبائن.

7- بينت الدراسة وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء،إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادؤها لا بد من أن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء،كما تبين أنه توجد علاقة بين عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء.

ثانيا: التوصيات

1- إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في منظمات الأعمال لإدارة المعرفة لتطوير مستوى أدائها العام.

2- إستقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية.

3- إنشاء وحدات بحثية تزود العاملين بكل ما هو مفيد وجديد من المعلومات.

4- مراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات وإستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة.

5- ضرورة إعتماد المنظمات تقنيات أدارة المعرفة كونها أسلوب إداري متطور أثبث كفاءته وفاعليته بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى الرفع من الأداء وتحسينه في جميع مستويات النشاط بالمنظمة.

6- على المنظمات تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءتها ومواردها البشرية بإعتبارها من بين أهم مصادر ومرتكزات الميزة التنافسية.

7- على المنظمات الانفتاح على التجارب الدولية في مجال إدارة المعرفة للإستفادة من تطبيقاتها للتحسين والرقي بأدائها.

8- أن يكون شعار المنظمات اليوم:تطوير الموجود وبالجديد.

المراجع

أولا: باللغة العربية

- **الكتـــــب:**

1.بروبست،جيلبرت، وآخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية مصر.

2. البكري صونيا، نظم المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية،مكتبة الإشعاع، مصر، 1997.

3. توماس أ، ستيوارت، ترجمة عماد أحمد إصلاح، ثروة المعرفة ورأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، الدار الدولية للاستثمارات الدولية،مصر ،2004.

4. الجاسم، جعفر، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة، عمان، الأردن، 2005.

5. الحجازي،هيثم علي، إدارة المعرفة، مدخل نظري الاهلية للنشر والتوزيع، عمان الاردن. 2005.

6. حمزة محمود الزبيدي،التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق،عمان،2000.

7. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999.

8. السلمي علي،إدارة التميز-نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-دار غريب،القاهرة،مصر،2002.

9. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.

10. السيد الهواري ،المدير الفعال للقرن21 : التوجهات الفكرية والأساليب العلمية ،1998.

11. صلاح الشنواني، دراسات في اقتصاديات الأعمال، 1970، دار النهضة العربية.

12. صلاح محمد عبدالباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001

13. طارق الحاج وفليح حسن، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، .2000

14. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999 .

15. علي السلمي ، التخطيط والمتابعة ، دار غريب للنشر والتوزيع, القاهرة, .1978

16. العلي،عبد الستار وآخرون،المدخل إلى المعرفة،دار المسيرة،عمان،2006

17. العلي عبد الستار وآخرون،المدخل الى إدارة المعرفة،دار المسيرة سنة 2006.

18. الكبيسي،صلاح الدين، إدارة المعرفة،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،مصر،.2005

19. ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة , الجزائر, 1998.

20. نجم،عبود نجم،إدارة المعرفة،دار الوراق،عمان،الأردن،2005.

21. نجم،عبود نجم،الإدارة الالكترونية،دار الورق،عمان،الأردن،.2005

22. نعيم إبراهيم الطاهر،إدارة المعرفة،عالم الكتب الحديث،.2009

23. ياسين،سعد غالب،تحليل وتصميم نظم المعلومات،دار المناهج،عمان،الاردن،2005.

24.ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007

- **الرسائل الجامعية:**

25. الخفاجي،نعمة عباس حضير،المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي-دراسة اختيارية في صناعة التأمين العراقية-أطروحة دكتوراه ،جامعة بغداد،العراق،1996.

26. باسردة ،توفيق سريع علي،تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء-دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية-،أطروحة دكتوراه،جامعة دمشق،سوريا،2006.

27. العمري،غسان عيسي إبراهيم،الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية ،أطروحة دكتوراه،جامعة عمان للدراسات العليا،عمان ،الأردن،2004.

28. الكبيسي،صلاح الدين،إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي،دراسة إستطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط،أطروحة دكتوراه،جامعة المستنصرية،العراق،2002.

29. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية : قياس وتقييم ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة بسكرة ، 2004/2003.

- **الملتقيات والمؤتمرات:**

30. أبو فأرة، يوسف أحمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي" جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 نيسان 2004.

31. الرفاعي، غالب عوض وياسين،سعد غالب، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الرابع -إدارة المعرفة في العالم العرب، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004.

32. الخناق سناء عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات،المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة بسكرة، 12-13، تشرين الثاني 2005.

- **دوريات ومجلات:**

33. ناصف،أحمد مصطفى،فعاليات نظام إدارة المعرفة الكلية في المنظمات لتحويلها إلى الاقتصاد الرقمي في القرن الحادي والعشرين،دورية التقدم العلمي،العدد التاسع والثلاثون،الكويت،.2002

34. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا،منهجية إدارة المعرفة :مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء،نيويورك،.2004

35. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية،العدد الأول،جامعة بسكرة ،2001.

ثانيا: باللغة الأجنبية

- **Les ouvrages:**

1. Little Stephen and Quintas,Paul and Ray, Tim(ed),**Managing Knowledge: An Essential Reader**,London,sage publication,2002.
2. Marquardt,Michael J,Bullding the learaing,Organizations:Mastering the fiv elements for corporate Learning. David- Black, publishing company,USA.2002.
3. Wick,Corey,**"Knowledge Management and leadershities for Technical Management communleators"**,Tochnical Communication.November,Vol 47,Issue.4

. Daniel Reig, **larousse - Bordas**,1997 4

5. Tony Alberto, **comprendre l'entreprise**, Nathan, paris, 1998.

6. Michel Gervais, **contrôle de gestion**, Economica, paris, 1997.

7. Paul Milgram, **Economie,Organisation et Management**, PUG,1997.

8. Bernard Martory, **contrôle de gestion sociale**, Librairie , paris, 1999.

9. Marcel Laflame,**le Management : approche systémique**,3ème édition , Geatan Morin, Canada, 1981.

10. George R.Terry et autres, **les principes de management,**8emeéditon, Economica, paris,1985.

11. Robert le DUFF et al , **Encyclopédie de la gestion et du management**, Dalloz , paris, 1999.

12. A. Bur Laud et Autres , **dictionnaire de gestion** , Fourcher, paris, 1995.

13. Laurent Bélanger et al,**G.R.H une approche global et intégrée,** 3ème édition,gaetan Morin, Quebec, 1984 .

14. Marmuse. Christian (1), « **Politique générale: Languages, modèles et choix stratégique** », Editions economica, Paris, 1992.

15. Marmuse. Christian (2) dans performance, « **Encyclopédie de gestion** », Tome 2, Editions economica, Paris, 1997.

16.Brilman.Jean, « **Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises** », 3ème édition, Editions d'Organisatios, Paris, 2000.

17. Vasselaer. Michel, « **Le pilotage d'entreprise : Des outils pour gérer la performance future** », édition PubliUnion, Paris, 1997.

. Pinto.paul, « **La performance durable** », Editiond Dunod, Paris, 2003. 18

19. Kerviler. Isabelle, « **Le contrôle de gestion à la portée de tous** », 3ème édition, Editions economica, Paris, 2001.

20.. Jacques Richard, « **L'audit des performances de l'entreprise** », Editions villeguerin, Paris, 1989.
21.Kaplan. R et Norton. D, « **Le tableau de bord prospectif** », Harvard Business Review, « **les syetèmes de mesure de la performance** », Editions d'organisations, Paris, 1992.

22. Patrick, Gilbert et Géraldine SCHMIOT, **évaluation des compétences et situations de gestion,** économica édition, France.

23 .Gérard CHARREAUX**, la gouvernement des entreprises,** ed. économica, France, 1997.

24. Rebert Houdayer**, évaluation financière des projets,** 2eme édition, économica édition, France, 1999.

25. Wiig Karl M,knowledge management Foundations:**Thinking About Tanking/how people and Organizations Crete,Repress and Use Knowledge,U.S.A,Schema** Press,1993

26.Imed boughzala , jean louis ermine, **management des connaissances**, Paris, 2004.

- **Les mémoires:**

26.Abderrahmane Rais **, les indicateurs de performance et leur relation avec le système comptable**, Institut de gestion, RENNES, France, 1989 .

27. Kamel Hamidi**, comment diagnostiquer et redresser une entreprise,** RISSALA, 1995.

28.Parrat. Frédéric et Pastré Olivier**, « Du bon usage des indicateurs EVA et MVA »,** L'expansion Management Review, N°105, juin, 2002.

- **Sites Internet:**

http://www.balagh.com.25/06/200529 .

www.Culture-entreprise.fr. Durand.Chritophe, 30

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالاغواط

استقصاء حول إدارة المعرفة والأداء

في إطار التحضير لمذكرة الماجستير،تم إنجاز هذا الاستقصاء بهدف التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على الأداء في مؤسستكم.نتوفع مساهمتكم الجادة عن طريق الإجابة عن مجموعة الأسئلة المرفقة بصراحة تامة،علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر على تعاونكم سلفا

مقياس البحث وكيفية الإجابة عليه

هناك مقياس مكون من 05 درجات (من الرقم01 إلى الرقم 5) يساعدك في تحديد واقع المؤسسة فيما يتعلق بكل فقرة في الاستمارة ،حيث يشير الرقم (01) إلى أن الواقع السائد ضعيف جدا في المؤسسة فيما يخص الفقرة ،وأن الرقم (05) يشير إلى أن الواقع السائد في المؤسسة قوي جدا فيما يخص العبارة،وما بينهما من أرقام (02-04)يمثل واقع وسط بين الضعيف جدا والقوي جدا، فما عليك سوى وضع الرقم الذي تراه يمثل واقع المؤسسة من 01-05،وبكل صدق وموضوعية.

أولا:إدارة المعرفة

1-عمليات إدارة المعرفة:(توليد،توزيع،خزن،تطبيق)

-توليد المعرفة:

رقم	الفقرات	الدرجة
01	يتم إكتساب المعرفة من الانترنت	
02	يتم إكتساب المعرفة من تجارب العاملين	
03	هناك خبراء يعملون بالمؤسسة من خارجها	

-توزيع المعرفة:

رقم	الفقرات	الدرجة
04	فرق العمل	
05	الاجتماعات الرسمية	
06	شبكات الحاسوب	
07	العلاقات غير الرسمية	

خزن المعرفة:

رقم	الفقرات	الدرجة
08	السجلات والوثائق المكتوبة	
09	تحفيز العاملين	
10	الحاسوب	

تطبيق المعرفة:

رقم	الفقرات	الدرجة
11	العاملون مدركون للمعلومات التي يملكونها	
12	تمنح الشركة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	

13	المديرون يحثون على تطبيق المعرفة	
14	تستخدم الشركة نظم التصميم عن طريق الحاسب	

-2- تقانة إدارة المعرفة:

رقم	الفقرات	الدرجة
15	هناك ربط لكل الوحدات بشبكة حواسيب	
16	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات	
17	تستخدم الشركة نظام الذكاء الاصطناعي	
18	تتخذ القرارات الصعبة باستخدام نظم دعم القرارات	

-3- فريق المعرفة

رقم	الفقرات	الدرجة
19	لدى الشركة مستشارون للمعرفة	
20	لدى الشركة خبراء معرفة مؤهلون	
21	هناك من يعمل على إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها	
22	يحافظ خبراء المعرفة على حداثة المعلومات	
23	تشجع إدارة الشركة على التميز والتفوق	
24	هناك من يعمل باستمرار على الربط الشبكي	
25	هناك تطوير مستمر لبرنامج المعرفة	
26	نستخلص النتائج من قاعدة المعرفة	
27	توجد علاقة بين المدرين في الشركة والزبائن	
28	تعرف الشركة كل ما يتعلق بزبائنها	

ثانيا:واقع الأداء

-1- محور العمليات الداخلية:

رقم	الفقرات	الدرجة
29	هناك دوما مقترحات من العاملين بغية تطوير العمل وتحديثه	
30	هناك تزايد مستمر في الإنتاجية	
31	هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل	
32	هناك انخفاض مستمر وقت انجاز الأعمال	

2- محور التعلم والنمو:

رقم	الفقرات	الدرجة
33	إجراء تعديلات على أساليب العمل	
34	تقدم الشركة برامج جديدة	
35	تستخدم الشركة أساليب تحفيز فعالة لعامليها	
36	تجري الشركة تغيرات في نظم المعلومات والحواسيب	
37	تقوم الشركة بإعادة تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية	

-3-محور الزبائن:

رقم	الفقرات	الدرجة
38	يحرص العاملون على الانتظام في شركتهم	
39	هناك انخفاض في شكاوى العاملين	
40	هناك اهتمام كبير من الزبائن بتقديم مقترحات للتطوير	
41	يعد ولاء الزبائن عاليا	